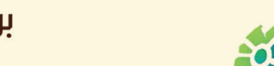
دليل الشراكة

بين الجهات الخيرية والشركات

مساهمة مجتمعية نحو مزيد من التكامل

برعاية:





إعداد:




بسم الله الرحمن الرحيم

الفهرس

مقدمة

تعد الأعمال الخيرية والمسؤولية المجتمعية ركنان أساسيان في الإسلام، ويوضح ذلك النصوص القرآنية والأحاديث النبوية الشريفة، وفيما يأتي بعض الآيات الكريمة والأحاديث الشريفة التي توضح ذلك:[1]

من القرآن الكريم:

- (فَمَن تَطَوَّعَ خيراً فَهوَ خيرٌ لَهُ) (البقرة - ١٨٤)

ومن الأحاديث النبوية الشريفة:

- قال صلى اللّه عليه وسلم: « كل سلامى من الناس عليه صدقة: كل يوم تطلع فيه الشمس تعدل بين اثنين صدقة، وتعين الرجل في دابّته، فتحمله عليها، أو ترفع له عليها متاعه صدقة، والكلمة الطيبة صدقة، وكل خطوة تمشيها إلى الصلاة صدقة، وتُميط الأذى عن الطريق صدقة ». متفق عليه .
- وقال صلى اللّه عليه وسلم: « خير الناس أنفعهم للناس » . رواه ابن ماجه.

وتوضح هذه النصوص الكريمة والأحاديث الشريفة أن الإسلام قد أولى العمل الخيري والمسؤولية المجتمعية عناية بالغة كما يرى الدكتور يوسف القرضاوي في أن إغاثة الملهوف ومساعدة المحتاج تكون دون مقابل مادي يحصل عليه المتطوع، أما طلب الثناء والشهرة، أو نحو ذلك من أغراض الدنيا، فلا خير فيه؛ فالعمل الخيري في الإسلام هدفه ابتغاء مرضاة اللّه ورجاء الثواب عند اللّه، فضلاً عما يناله المتطوع في الحياة من بركة وسكينة نفسية وسعادة روحية لا تقدّر بثمن عند أهلها. كما أن عمل الخير وإشاعته وتثبيته من المقاصد الشرعية أو الضروريات الأصيلة التي حصروها في خمس، وهي: المحافظة على الدين، وعلى النفس، وعلى النسل، وعلى العقل، وعلى المال. وزاد بعضهم سادسة؛ وهي المحافظة على العرض.

إن الرؤية الإسلامية للمسؤولية المجتمعية تنطلق من التكافل المجتمعي في الإسلام، فهي ليست مجردَ تفضل من الأغنياء على الفقراء، ولا هي مجردَ إحسان من الشركات تجاه المجتمع، وإنما هي ضمانة لتعزيز نظام الحقوق المجتمعية، والتي منها ما يصل إلى درجة الفرائض، ومنها ما يمثل حقوقاً على رب العمل تجاه من استأجرهم، ومنها واجبات بعدم الإضرار بالمسلمين سواءً أكانو مستهلكين أم منافسين، أم مساهمين. ولذلك، فإن هذه الرؤية تسهم في دعم وتعزيز البنية المجتمعية التي لا تنحصر آثارها الإيجابية على الأطراف المستفيدة المباشرة، بل تتعداها لتصل إلى الشركات الباذلة بطرق متنوعة ينتج عنها إيجاد علاقة نفع متبادل ذات طابع مستدام بين كافة الأطراف المجتمعية تسهم في تحقيق الرفاه الاجتماعي وتعزيز الاستقرار والأمن المجتمعي بأبعاده الاقتصادية، والفكرية، والصحية.

ولذلك، فإن العمل المجتمعي المسؤول غالباً ما يتعاظم بالتكامل والتعاون وليس بالفردية والأحادية في العمل؛ ولَمّا كانت الجهات الخيرية والشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية يحملان ذات الرسالة القائمة على خدمة المجتمع والارتقاء به، فإن التعاون والتكامل بينهما يصبح عندها ضرورةً تفرضها متطلبات التنمية المستدامة التي ترتكز على مبدأ (يا أيها الذين آمنوا اركعوا واسجدوا واعبدوا ربكم وافعلوا الخير لعلكم تفلحون) (الحج: ٧٧) الذي لا يقتصر القيام به على فئة دون فئة، كما لا تنحصر صوره على شكل دون شكل من أشكال العمل الخيري، بل يتسع ليشتمل كافة الممارسات الحسنة التي ربما تكون بالعطاء المباشر لتلبي استحقاقات آنية وضرورية، أو تكون تلبية لاحتياجات مستقبلية تساعد على بناء الفرد ليكون عوناً لنفسه وغيره.

إن الناظر إلى واقع عمل الجهات الخيرية والشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية يرى الفجوة في العلاقة التي تحول دون قيام كل جهة من الجهات بالدور المنوط بها بالشكل اللائق بما يحقق التوازن المجتمعي المنشود الذي يقوم على مرتكزات العمل التنموي المستدام. رغبات وتوقعات المنتظرين لخدماتهم وبرامجهم. كما أن هذه الفجوة تحقق عدم الاستدامة في كل ما يقدمه كلُّ كيان من هذا الكيانات.

ومن هنا، جاء هذا الدليل ليسلط الضوء على زيادة فرص التكامل بين هذين القطاعين ودورهما في تلبية الاحتياجات التنموية لمجتمعنا المحلي، وليشتمل على خطوات عملية تسهم في سد الفجوة، وإيجاد الصيغ التي يمكن معها تحقيق التعاون بين الشركات والجهات الخيرية.



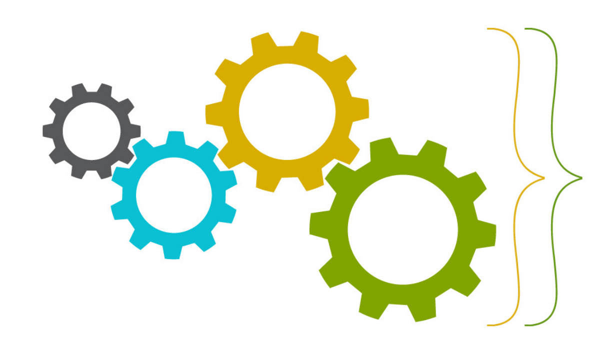
[1] (الغرفة التجارية الصناعية بالرياض، ٢٠٠٩)

الباب الأول

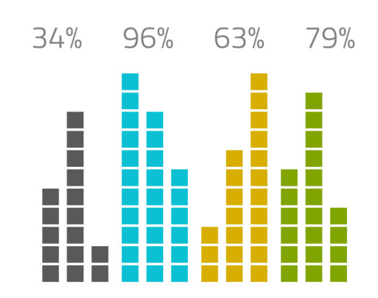
الدراسة الميدانية للشركات والمؤسسات الخيرية

- الفصل الأول: نتائج الدراسة الميدانية للشركات
- الفصل الثاني: نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات الخيرية
- الفصل الثالث: الدراسة النوعية (ورش العمل)

المنهجية







يشمل هذا الباب استعراضاً لأبرز نتائج الدراسة الميدانية التي تم تنفيذها على عينة من الشركات والمؤسسات الخاصة للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم حول سبل الشراكة، وأبرز معوقاتها وكيفية النهوض بها وتطويرها, بالإضافة لدراسة عينة من الجمعيات الخيرية وغير الهادفة للربح للتعرف على الصعاب التي تواجههم لتحقيق هذه الشراكة, وقد شملت الدراسة كل من مناطق (الرياض – مكة المكرمة – المنطقة الشرقية), بالإضافة إلى تنظيم (٣) ورش عمل وفقاً للآتي:

١.تحليل آراء العاملين في الجهات الخيرية.

٢.تحليل آراء الخبراء والممارسين في الشركات المسؤولة مجتمعياً.

٣.تحليل آراء الخبراء العاملين في القطاعين (الخاص والعمل الخيري).

ويتضمن هذا الباب:

- الفصل الأول: نتائج الدراسة الميدانية للشركات.
- الفصل الثاني: نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات الخيرية.
- الفصل الثالث: توصيات ورش العمل.

أهمية الدراسة

ترجع أهمية الدراسة الحالية إلى العناصر الآتية:

١-تزايد أهمية المسؤولية المجتمعية للشركات وانتشار مفهومها.

٢-تزايد وقوة القطاع الخيري في المملكة.

٣-ارتباط الدراسة بقطاعين كبيرين للمجتمع هما القطاع الخيري والقطاع الخاص.

٤-أهمية فكرة الشراكة في تعزيز التعاون بين القطاعين المعنيين.

حدود الدراسة

-الحدود الزمنية: فترة تطبيق الدراسة خلال العام ١٤٣٣هـ .

-الحدود المكانية: وتتمثل في المناطق المحددة التي شملتها الدراسة وهي مناطق (الرياض - مكة المكرمة - المنطقة الشرقية).

-الحدود المجالية (الموضوعية): اقتصرت الدراسة على التعرف على موضوع الشراكة بين القطاعين الخاص والخيري وسبل تعزيزها.

منهج الدراسة

استخدم فريق الدراسة المنهج الكمي، حيث أنه المنهج المناسب لمثل هذا النوع من الدراسات.

آلية إعداد الاستبانة

لقد مرت عملية إعداد الاستبانات بمراحل متعددة بداية من الاستماع إلى كافة آراء فريق التخطيط والقائمين على المشروع ممن طرف مؤسسة وقف سعد ومحمد الموسى الخيرية حول الغرض من الاستبانة والأهداف الرئيسة لها مروراً بوضع النماذج المقترحة التي تم عرضها ومناقشتها في لقاءات متعددة مدى مناسبة نموذج الاستبانات حتى تم إعداد نحو ٦ نماذج وتمت مراجعتها وتدقيقها في اجتماعات مستقلة.

مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من الشركات والمؤسسات الخاصة بشكل عام والتي تقدم برامج لخدمة المجتمع بشكل خاص, في جميع مناطق المملكة الإدارية. أما بالنسبة للعينة، فإن عينة الدراسة شملت الشركات الخاصة والجمعيات والمؤسسات الغير هادفة للربح في المناطق الثلاث الكبرى بالمملكة وهي الرياض ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية, وقد تمت محاولة مخاطبة مفردات العينة المستقصاة بشتى الطرق ومنها الزيارات المباشرة والاتصال التليفوني والفاكس والبريد الالكتروني, وقد واجه فريق العمل صعوبات كثير في تنفيذ هذه الاستبانات لضيق وقت الأشخاص المعنيين بالإجابة عليه والحرص على مقابلة الأفراد المسؤولين في الشركات والمؤسسات المحددة, مما أدى لطول فترة تنفيذ الاستبانات والتي وصلت لنحو ٦ أشهر, لإجراء الاستبيان مع عدد (٤٣) مفردة من الجمعيات والمؤسسات الغير هادفة للربح, و (٤٠) شركة ومؤسسة خاصة.

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة للإجابة على عدد من المحاور التي تصب في تحديد واقع الشراكة الحالي بين الشركات والمؤسسات الحالية وسبل تعزيزها, ومن هذه المحاور:

١. التعرف على رؤية الجمعيات والشركات لمفوم المسؤولية المجتمعية.

٢. مدى محاولة التنسيق والشراكة بين القطاعين.

٣. تقييم كل من القطاعين لفكرة الشراكة.

٤. التعرف على أبرز معوقات الشراكة بين القطاعين.

٥. طبيعة الشراكات الحالية بينهم وخصائصها.

٦. سبل تعزيز الشراكة المقترحة من القطاعين.

أدوات الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة والوصول لإجابات محددة عن الأسئلة السابقة الذكر، تم تصميم استبانتين لكل من الجمعيات الومؤسسات الغير هادفة للربح والشركات والمؤسسات الخاصة, وقد تضمنت الاستبانتان عدة أقسام بما يحقق الاهداف العامة للدراسة. انظر ملحق رقم (١) ورقم (٢).

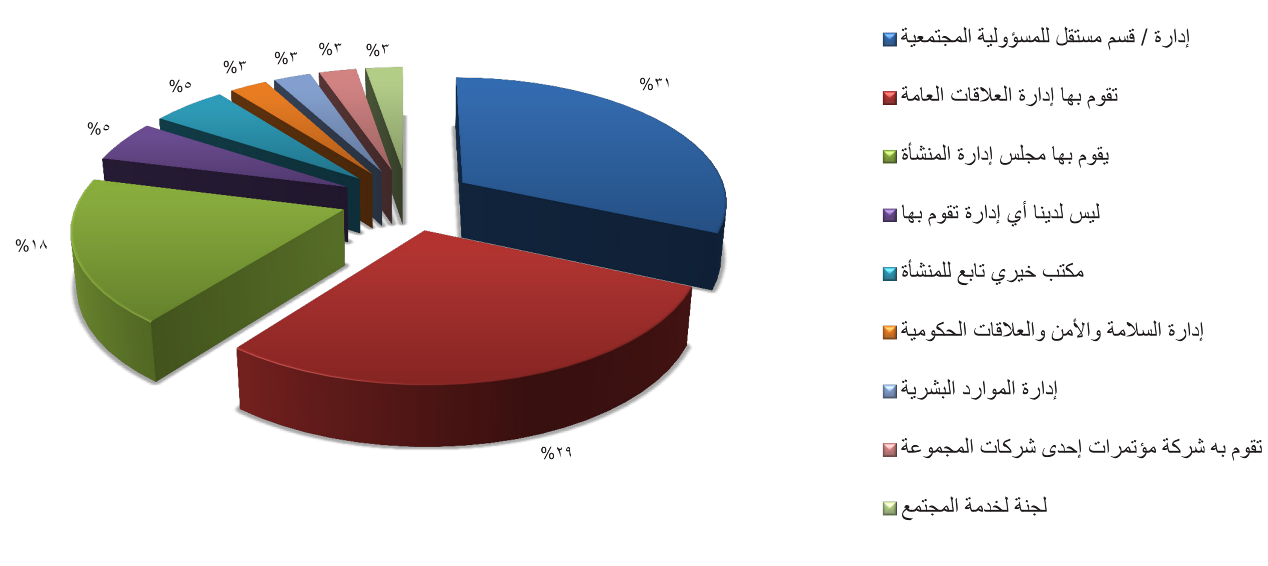
الفصل الأول: نتائج الدراسة الميدانية للشركات

مقدمة

قام فريق العمل القائم على إعداد الدليل باستطلاع آراء عينة من القائمين على كبرى الشركات والمؤسسات الخاصة بمنطقة الرياض، ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية, للتعرف على آرائهم ومقترحاتهم ضمن مشروع الشراكة والتعاون بين القطاع الخاص ممثلاً في برامج المسؤولية المجتمعية ومؤسسات القطاع الخيري غير الهادفة للربح بشكل عام, وفيما يلي أبرز نتائج الدراسة:

١- الإدارات المسؤولة عن برامج المسؤولية المجتمعية:

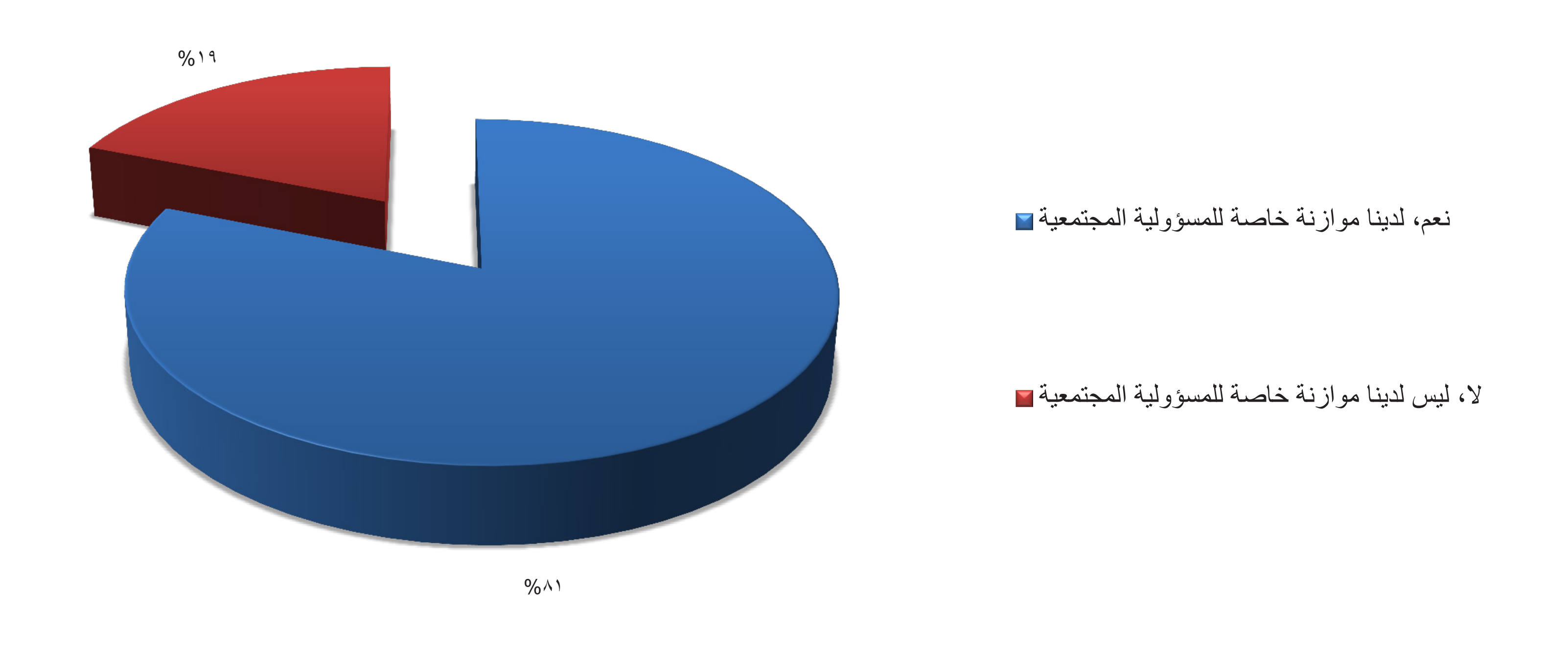
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ٣١٪ من العينة لديها قسم خاص لبرامج المسؤولية المجتمعية ، و ٢٩٪ منهم تقوم إدارة العلاقات العامة بهذا الدور, في حين أن ٥٪ ليس لديهم أي إدارة أو قسم مسؤول عن برامج المسؤولية المجتمعية, كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-١): الإدارات المسؤولة عن المسؤولية المجتمعية

٢- مدى وجود موازنة خاصة للمسؤولية المجتمعية:

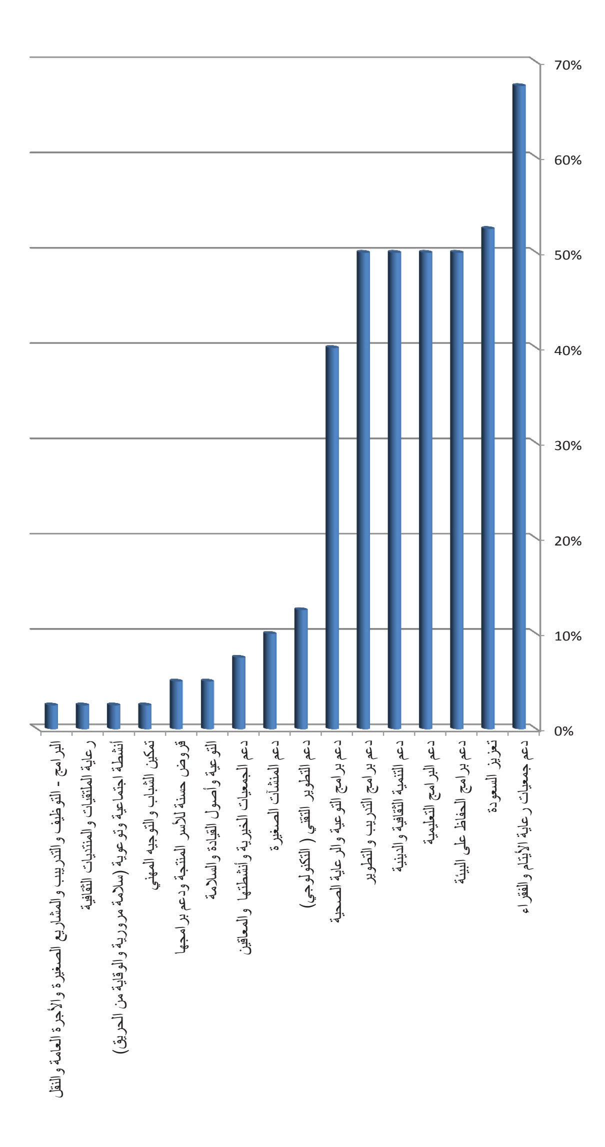
تبين من خلال الدراسة الميدانية أن ٨١٪ من العينة المستقصاة لديهم موازنة خاصة للمسؤولية المجتمعية.



شكل رقم (١-٢): مدى وجود موازنة خاصة للمسؤولية المجتمعية

٣- المجالات التي تدعمها الشركات:

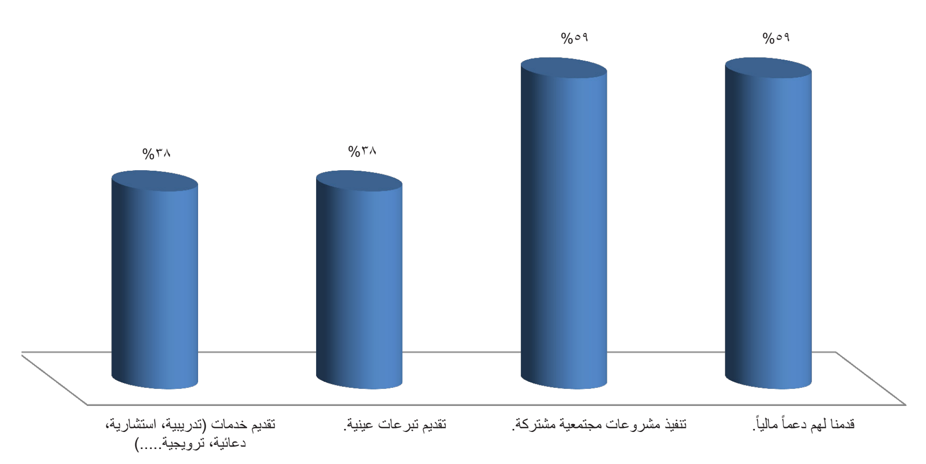
اظهرت نتائج الدراسة أن دعم جمعيات رعاية الأيتام والفقراء هو من أبرز القطاعات التي تدعمها الشركات المستقصاة كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-٣): المجالات التي تدعمها الشركات

٤-مجالات التعاون بين الشركات والمؤسسات الخيرية:

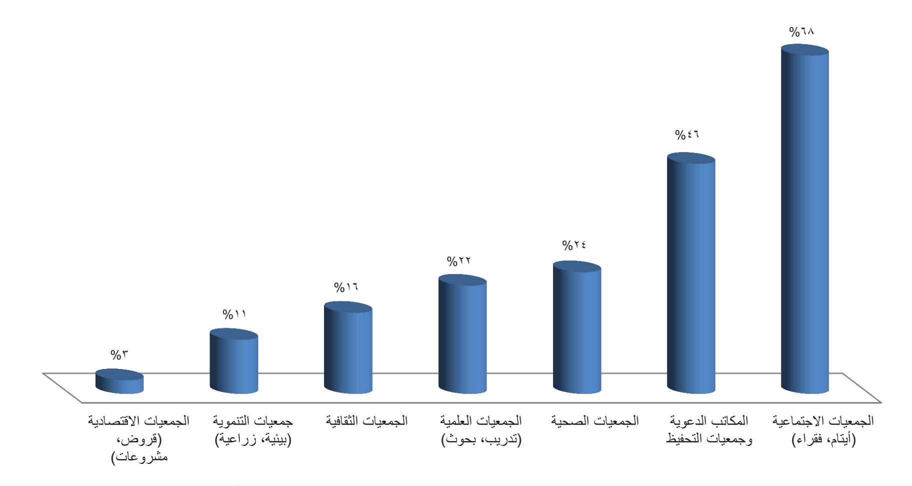
أظهرت نتائج الدراسة أن ٩٥٪ من العينة سبق لهم التعامل مع مؤسسات القطاع الخيري, وكانت مجالات التعاون بينهم كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-٤): مجالات التعاون بين الشركات والمؤسسات الخيرية

٥- الجمعيات والمؤسسات الخيرية التي تعاونت مع الشركات:

جاءت الجمعيات الاجتماعية (الأيتام والفقراء) في مقدمة الجمعيات التي تعاونت مع الشركات بنسبة ٦٨ ٪،ثم تلاها المكاتب الدعوية وجمعيات التحفيظ بنسبة ٤٦٪ وكما هو مبين بالشكل الآتي:



شكل رقم (١-٥): الجمعيات والمؤسسات الخيرية التي تعاونت مع الشركات

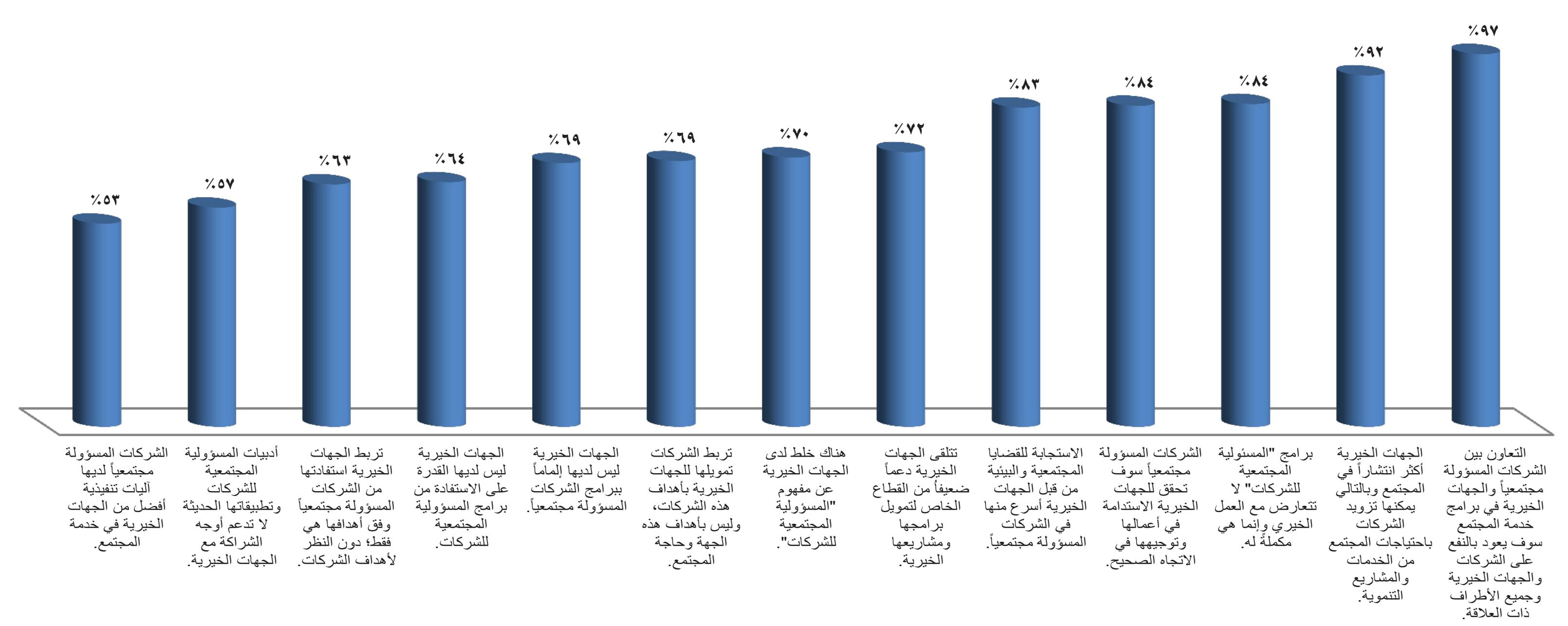
٦- الصعوبات التي تواجه الشركات في تعاملها مع الجمعيات الخيرية:

أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٦٪ من العينة لم يواجهوا أي صعوبات في تعاونهم مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية, في حين رأى ١٤٪ منهم أن واجهوا بعض الصعوبات مثل:

- **ضعف استخدامهم للتقنية.**
- **تركيزهم على الدعم المالي المباشر.**
- **عدم التفرغ من قبل منسوبي الجمعيات .**
- **عدم القدرة على التواصل مع الجمعيات .**
- **عدم كفاءة القيادات في الجمعيات.**
- **تكرار البرامج والمشروعات.**
- **عدم وجود خطط عمل واضحة ودقيقة.**
- **قلة الاحترافية في عمل الجمعيات.**

٧- المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية:

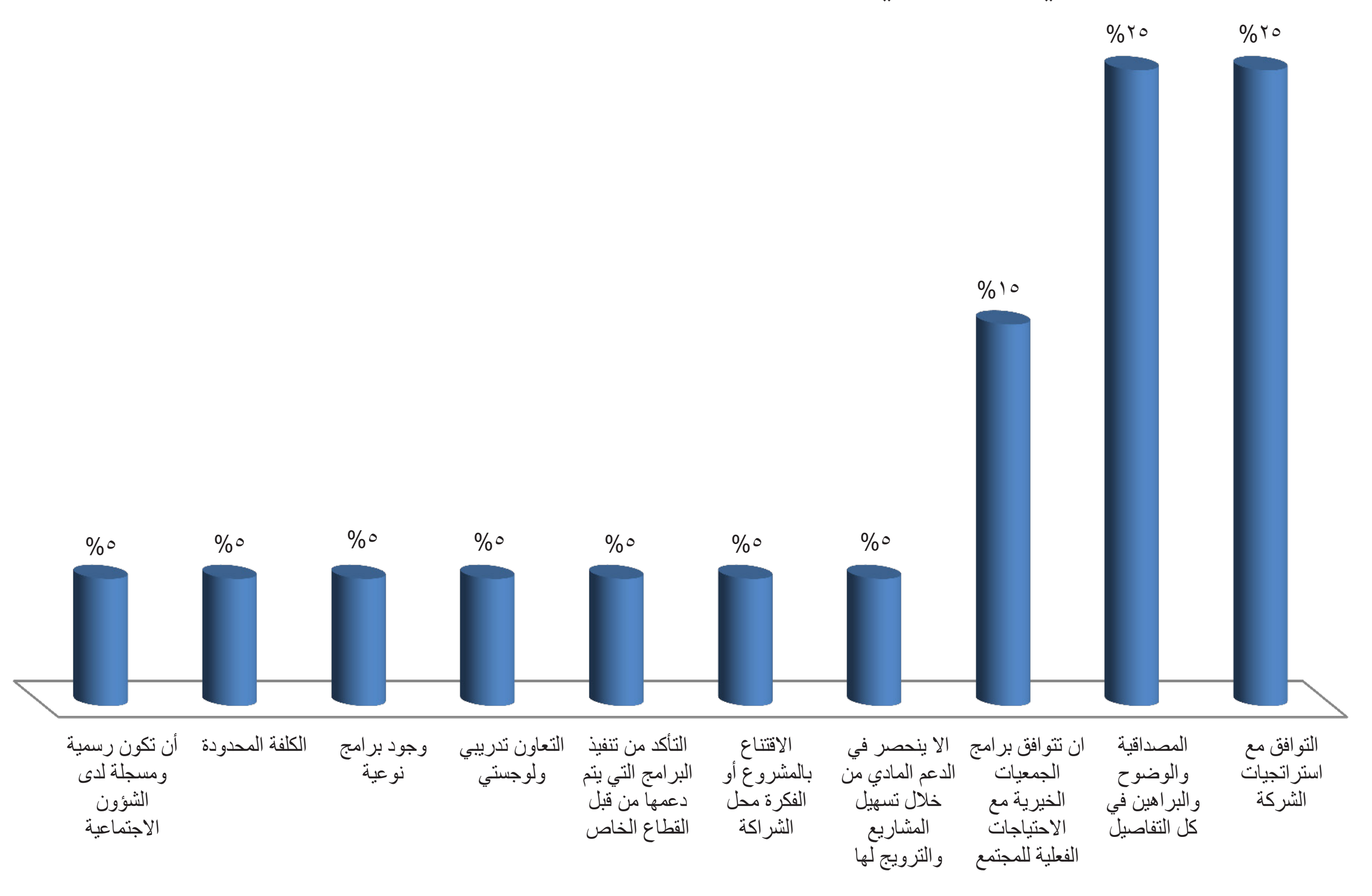
تنوعت المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية لدى العينة وبشكل عام فإنها تعكس تفهماً جيداً للمسؤولية المجتمعية والأثر الإيجابي لها على الشركات والمؤسسات. وكما هو مبين بالشكل الآتي:



شكل رقم (١-٦): المفاهيم المرتبطة بالمسؤولية المجتمعية

٨- استعداد الشركات للتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية ومدى وجود شروط للتعاون:

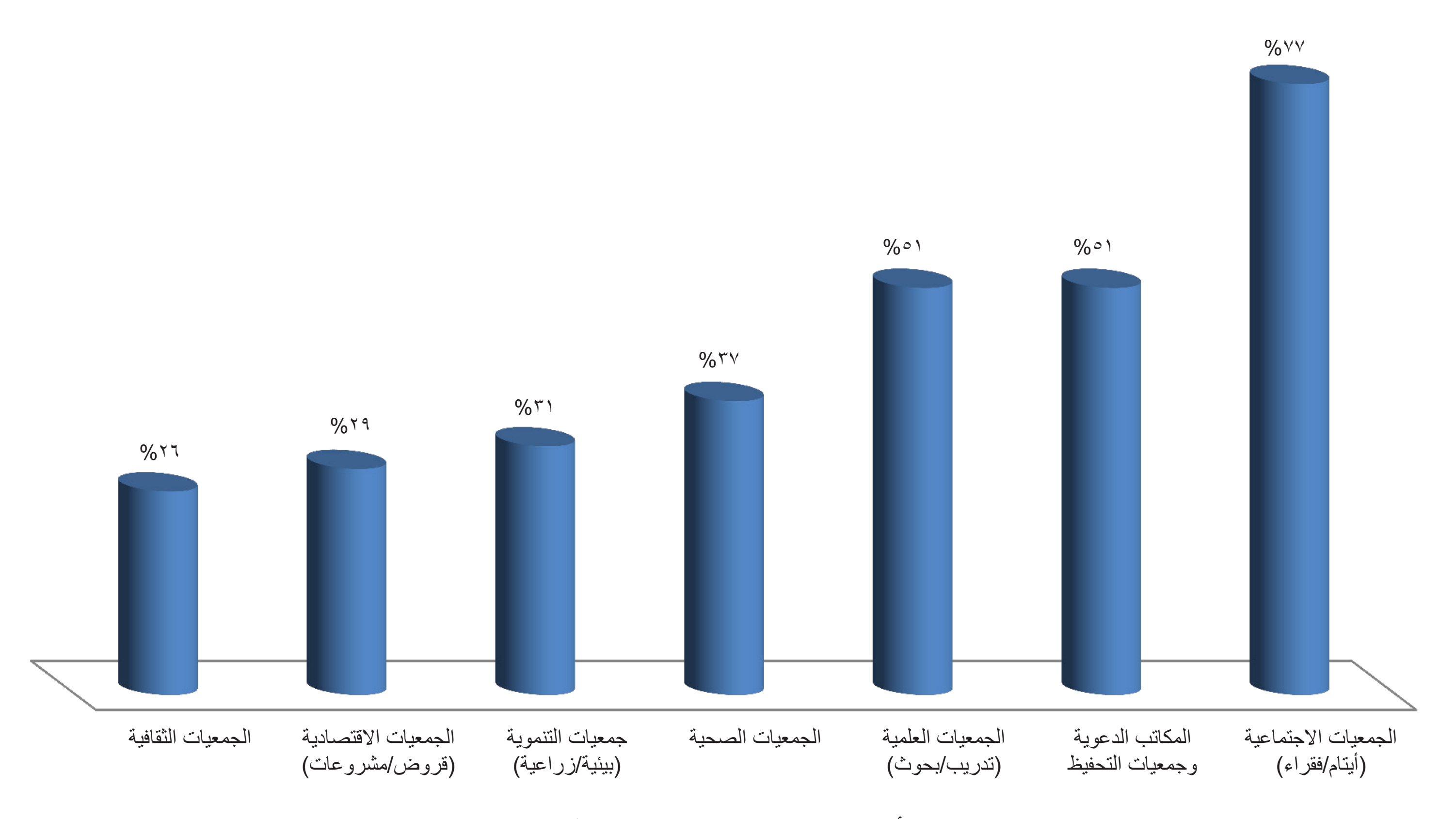
تبين أن ٩٥٪ من العينة لديهم استعداد للتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية، وأشار ٧١٪ منهم أن لديهم استعداد للتعاون مع بعض الشروط والمتطلبات التي يبينها الشكل الآتي:



شكل رقم (١-٧): شروط عينة الشركات المستقصاة للتعاون مع الجمعيات والمؤسسات الخيرية

٩- أولوية مجالات القطاع الخيري التي ترغب الشركات في دعمها وشراكتها:

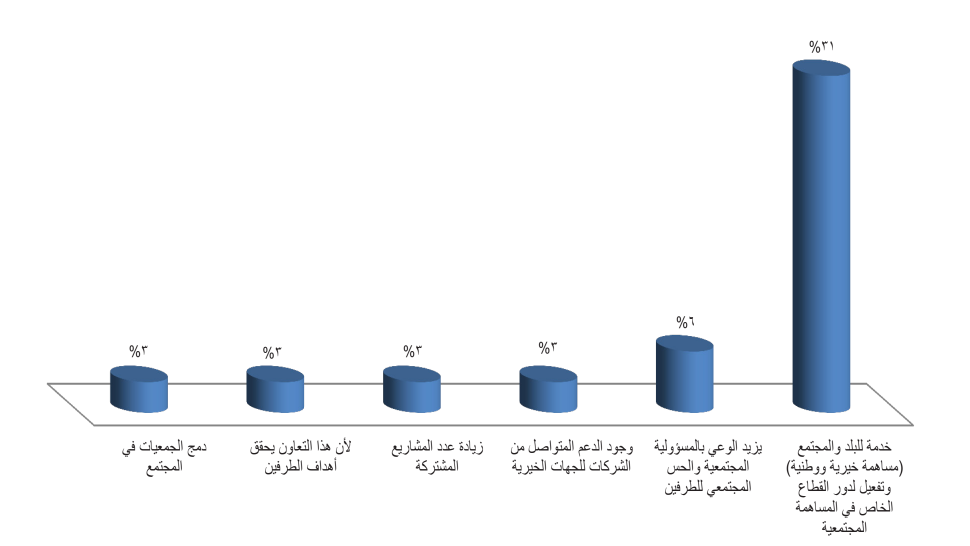
جاءت الجمعيات الاجتماعية والمكاتب الدعوية وجمعيات التحفيظ والجمعيات العلمية في مقدمة الجمعيات التي ترغب العينة في دعمها وبناء شراكات معها بنسب بلغت ٧٧٪, ٥١٪ , ٥١٪ على التوالي لكل منها:



شكل رقم (١-٨): أولوية مجالات القطاع الخيري التي ترغب عينة الشركات في دعمها وشراكتها

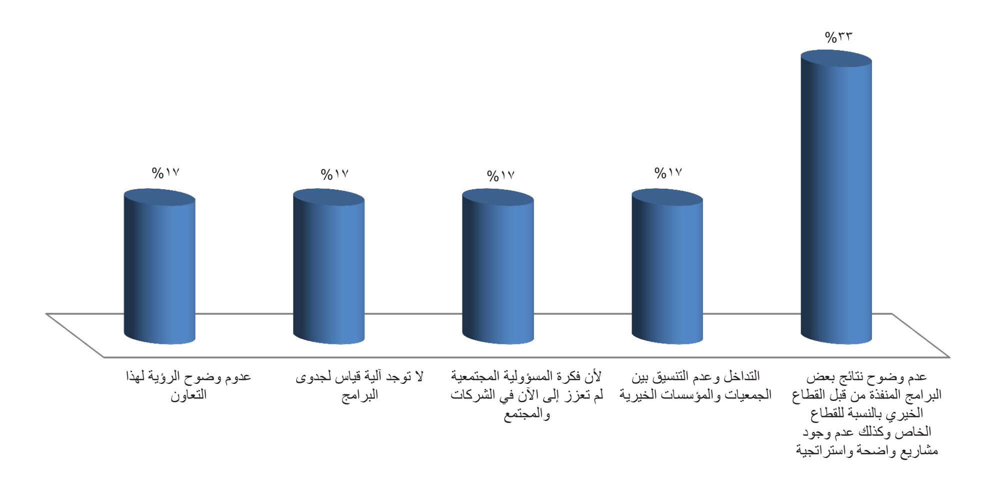
١٠- تقييم فكرة الشراكة بين القطاعين:

أظهرت نتائج الدراسة أن هناك اتفاقاً على تميز فكرة الشراكة بين القطاعين الخاص والخيري وسمو أهدافها , حيث بلغت درجة تقييم الفكرة ٨٤٪, وكان من أسباب ذلك ما هو مبين بالشكل الآتي:



شكل رقم (١-٩): أسباب تميز فكرة المشروع

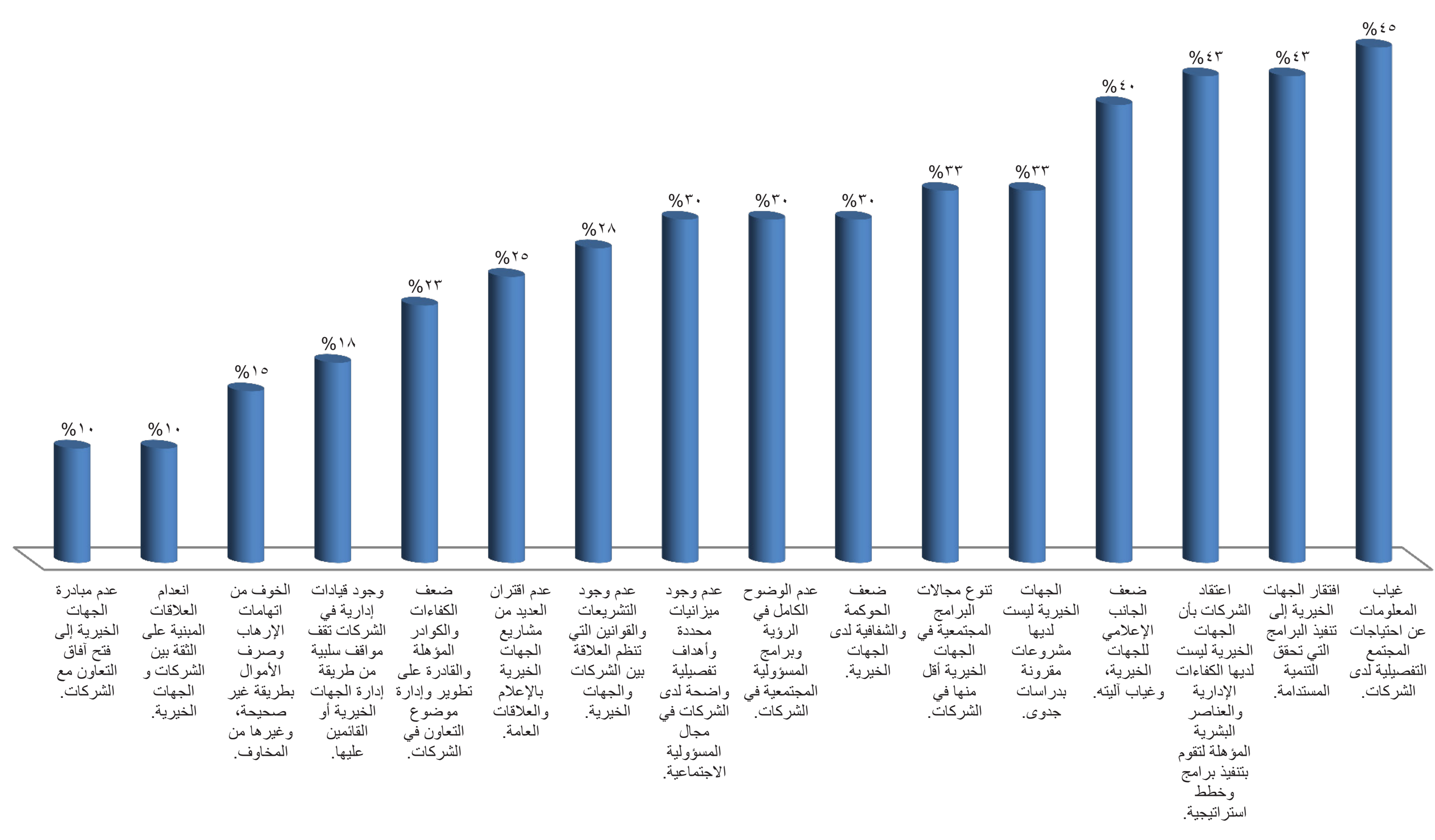
وكان من أسباب رفض الفكرة ما هو مبين بالشكل الآتي:



شكل رقم (١-١٠): أسباب رفض فكرة المشروع

١١-معوقات بناء الشراكة والتعاون بين القطاع الخاص والقطاع الخيري:

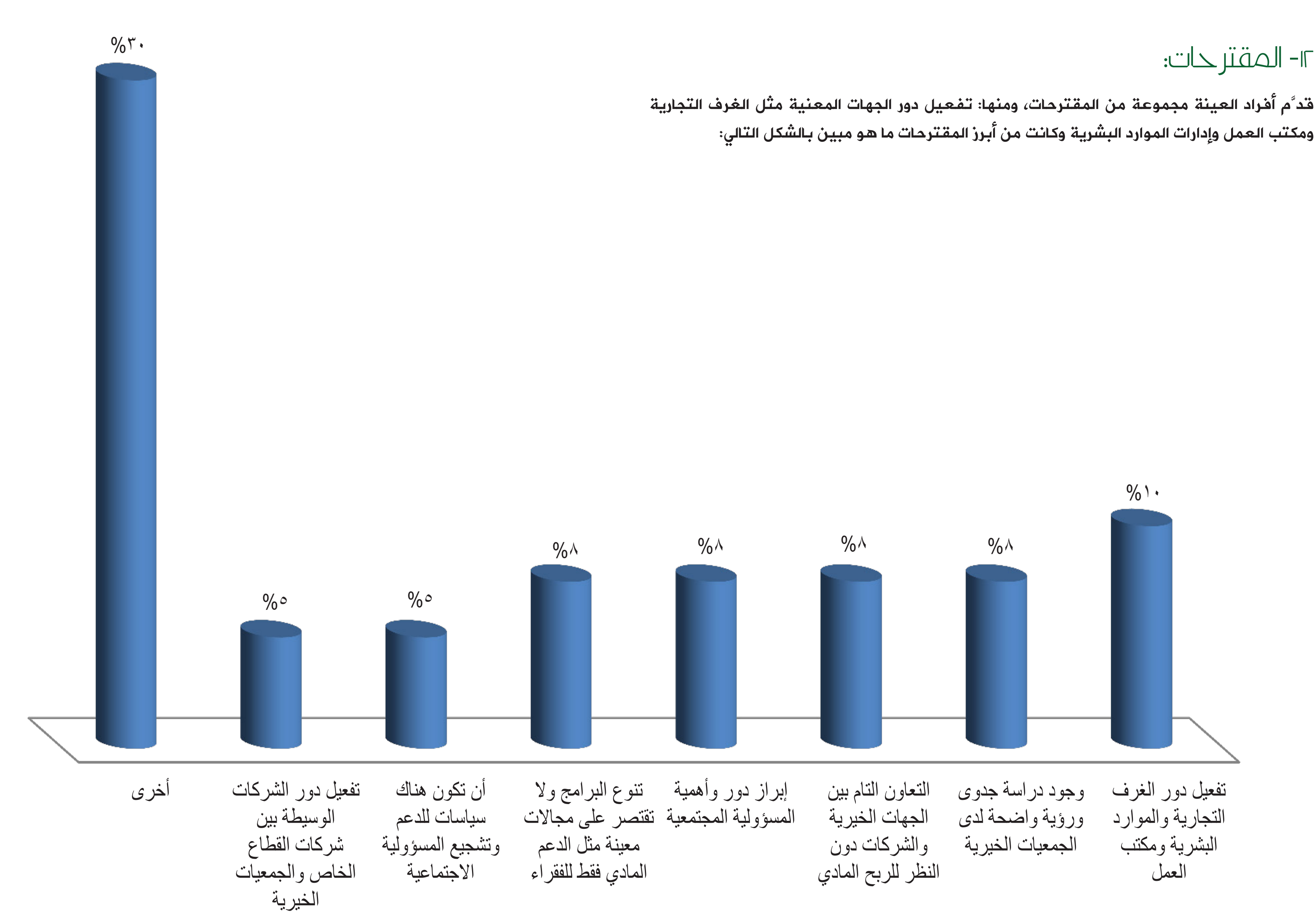
رأى غالبية أفراد العينة أن هناك مشكلات متعددة في عمل القطاع الخيري قد تمثل عائقاً أو معوقاً لعمل الشراكات مع القطاع الخاص, والشكل التالي يبرز هذه المعوقات:



شكل رقم (١-١١): معوقات بناء الشراكة والتعاون بين القطاع الخاص والقطاع الخيري

١٢- المقترحات:

قدَّم أفراد العينة مجموعة من المقترحات، ومنها: تفعيل دور الجهات المعنية مثل الغرف التجارية ومكتب العمل وإدارات الموارد البشرية وكانت من أبرز المقترحات ما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-١٢): المقترحات

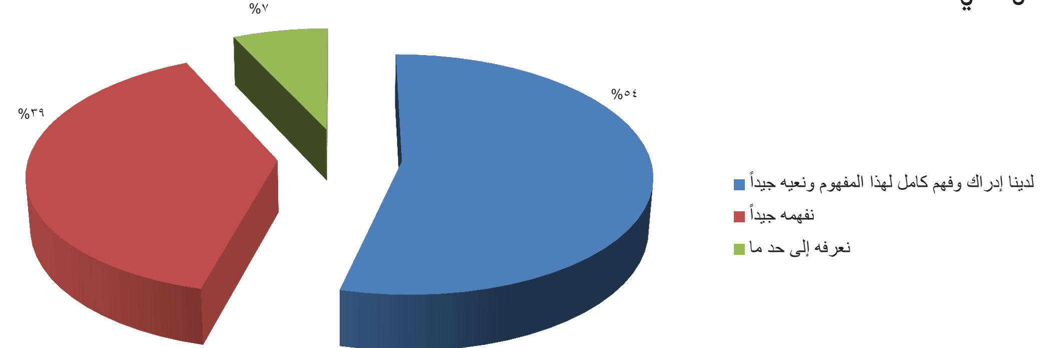
الفصل الثاني: نتائج الدراسة الميدانية للمؤسسات الخيرية

مقدمة

نفذ فريق العمل على المشروع استطلاع آراء عينة من القائمين على الجمعيات والمؤسسات الخيرية بمنطقة الرياض، ومكة المكرمة والمنطقة الشرقية, للتعرف على آرائهم في مشروع الشراكة والتعاون بين القطاع الخاص ممثلاً في برامج المسؤولية المجتمعية ومؤسسات القطاع الخيري, وفيما يلي نستعرض أبرز نتائج الدراسة:

١- مدى إدراك الجمعيات لمفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات والمنشآت الخاصة

عبر مفردات العينة عن تفهمهم وإدراكهم لمضمون المسؤولية المجتمعية للشركات, حيث يرى ٥٤٪ منهم أنهم لديهم إدراك وفهم كامل للمسؤولية المجتمعية, وهو ما يبينه الشكل التالي:



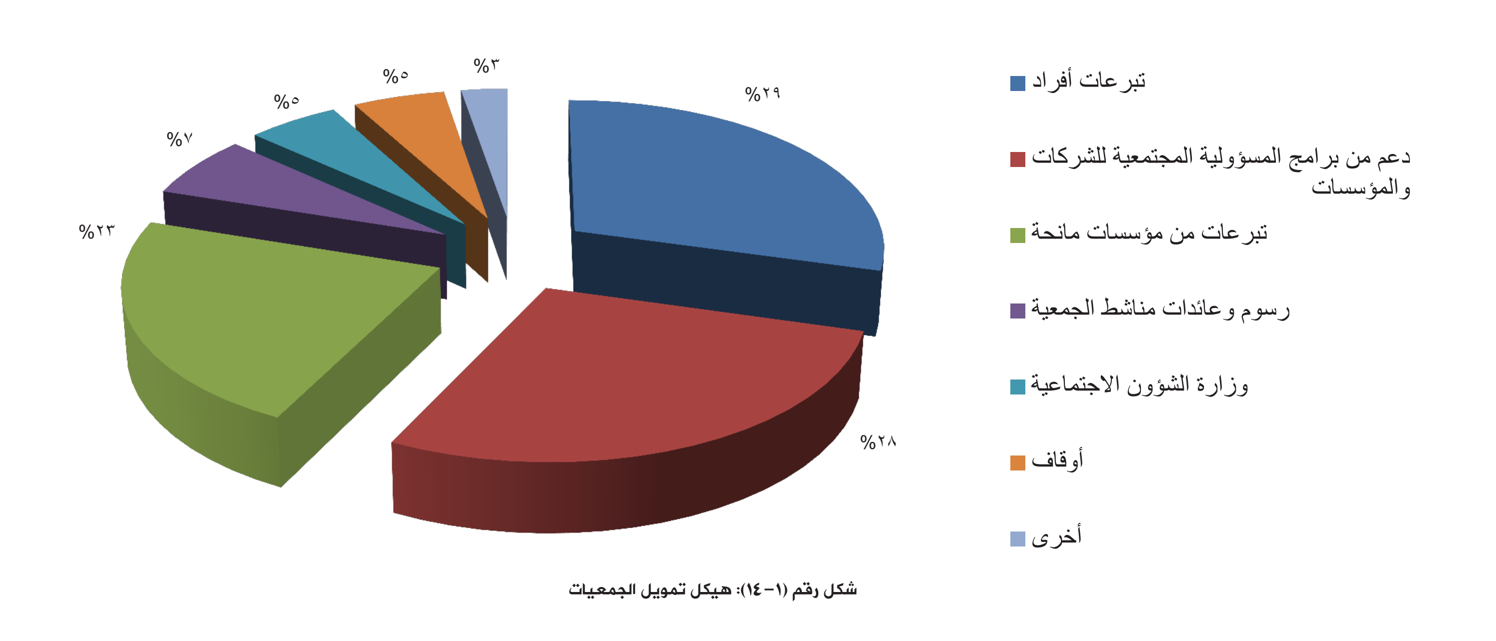
شكل رقم (١-١٣): مدى إدراك الجمعيات لمفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات والمنشآت الخاصة

٢- مدى محاولة الجمعيات التنسيق أو الحصول على دعم من القطاع الخاص:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ٩٥٪ حاولوا التنسيق أو الحصول على دعم من شركات ومؤسسات القطاع الخاص.

٣- هيكل تمويل عينة الجمعيات:

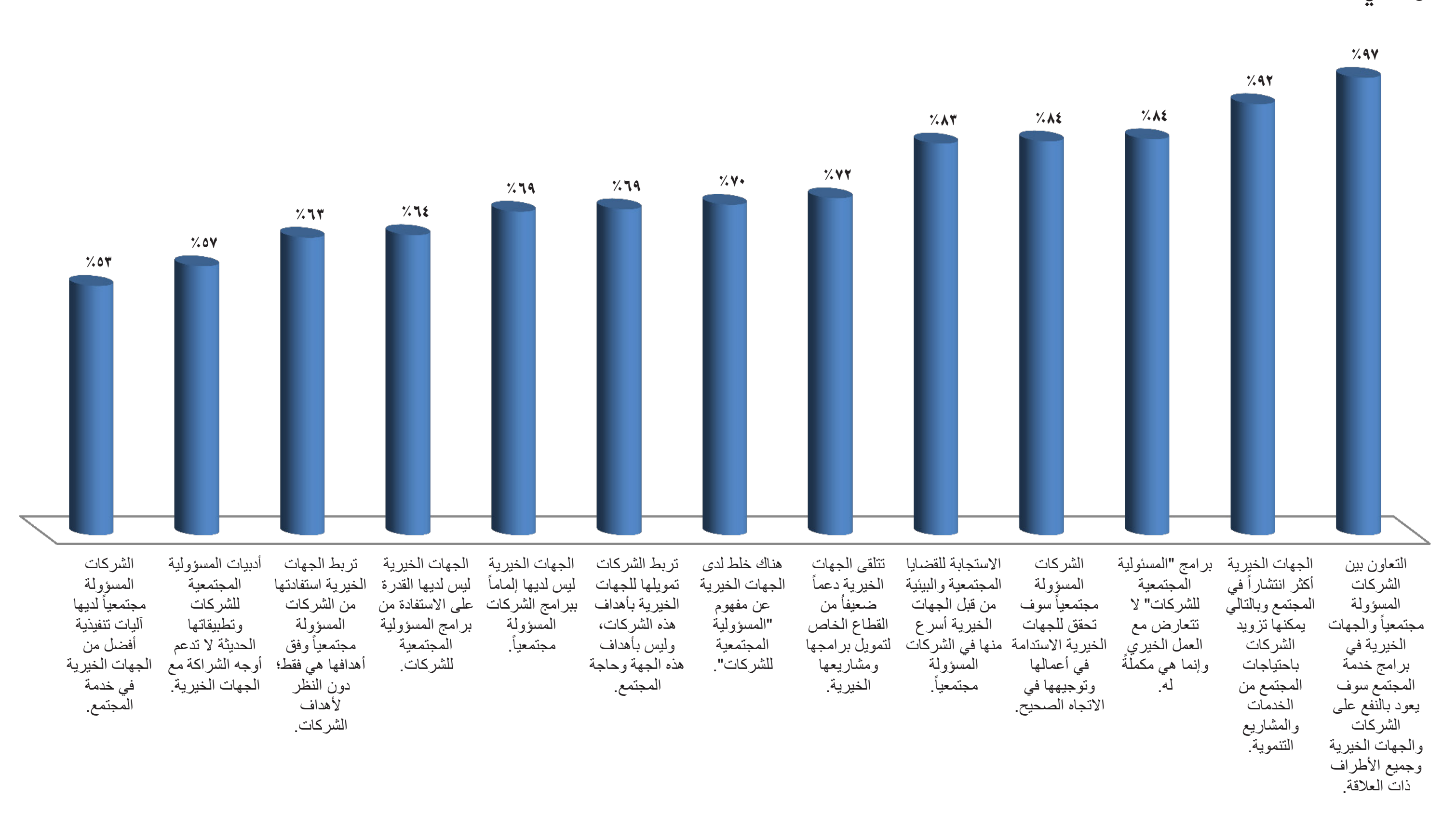
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن تبرعات رجال الأعمال والأفراد قد مثلت نحو ٤٧٪ من هيكل تمويل الجمعيات, في حين مثلت برامج المسؤولية المجتمعية ٢١٪ من هيكل تمويل هذه الجمعيات, كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-١٤): هيكل تمويل الجمعيات

٤- المفاهيم حول طبيعة وجدوى الشراكة والتعاون بين القطاعين الخاص والخيري لدى الجمعيات :

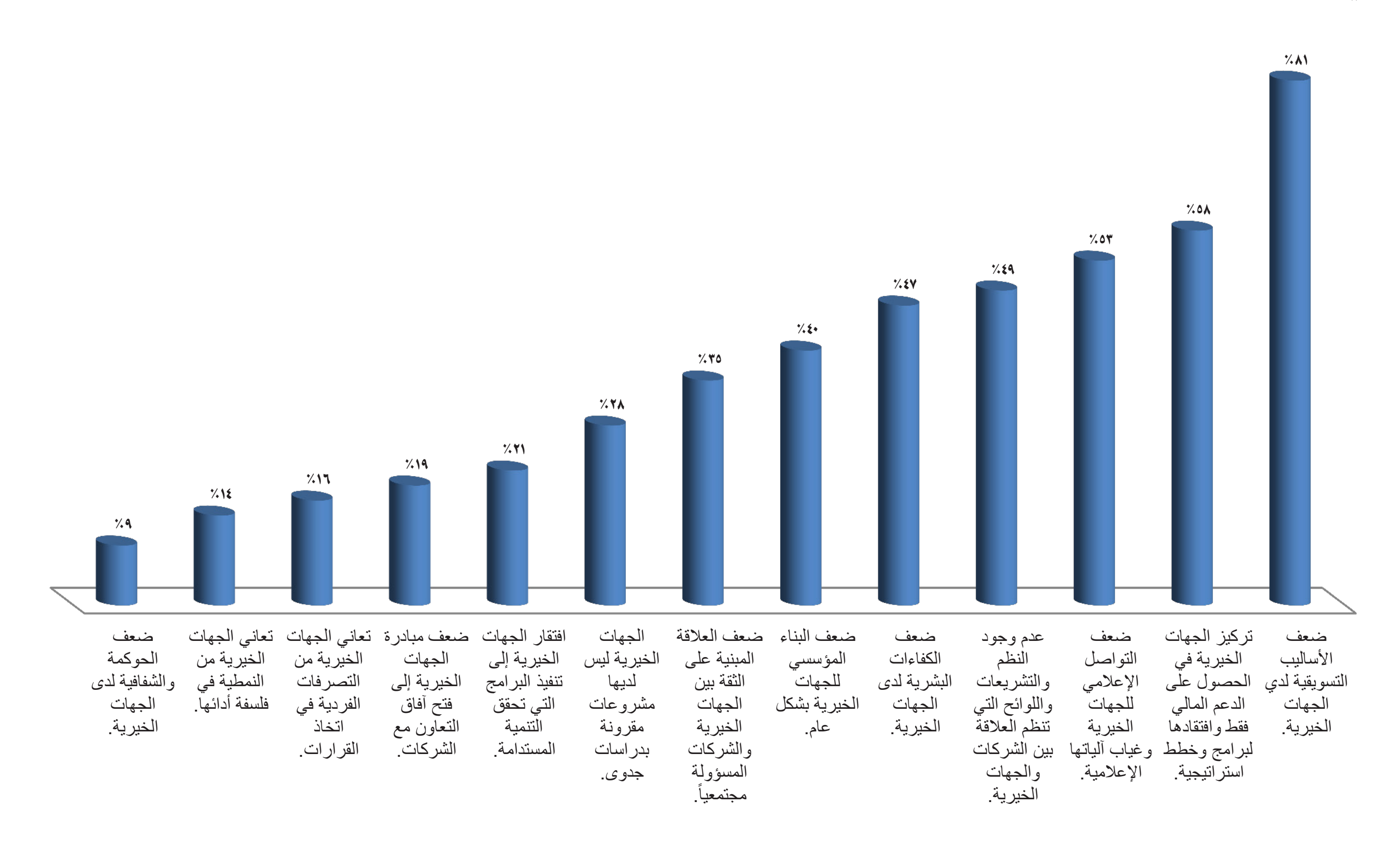
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن هناك فهماً إيجابياً لمفهوم المسؤولية المجتمعية لدى الجمعيات، وهذا ما يبينه الشكل التالي:



شكل رقم (١-١٥): المفاهيم حول طبيعة وجدوى الشراكة والتعاون بين القطاعين الخاص والخيري لدى الجمعيات

٥- معوقات بناء الشراكة والتعاون بين القطاعين الخاص و الخيري أو غير الهادف للربح عموماً :

يرى ٨١٪ من العينة أن ضعف الأساليب التسويقية لدى الجهات الخيرية هو أبرز معوقات بناء الشراكات مع القطاع الخاص, وهو ما يبينه الشكل التالي:



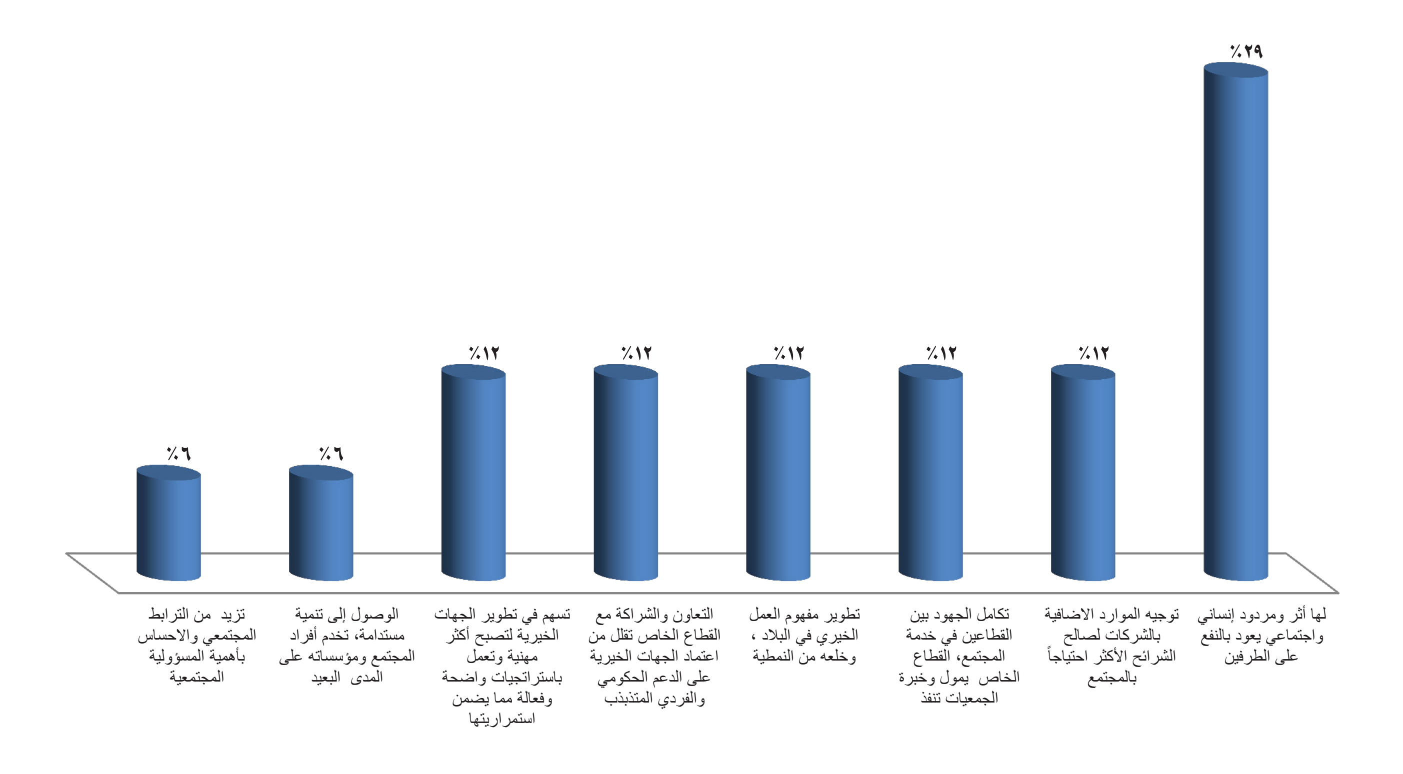
شكل رقم (١-١٦): معوقات بناء الشراكة والتعاون بين القطاعين الخاص والخيري أو غير الهادفة للربح عموماً

٦- وجود قسم للعلاقات العامة:

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن ٧٩٪ من العينة لديهم قسم للعلاقات العامة, وقد تراوح عدد العاملين به بين موظف واحد و ١٥ موظف وبمتوسط عام بلغ ٣ موظفين.

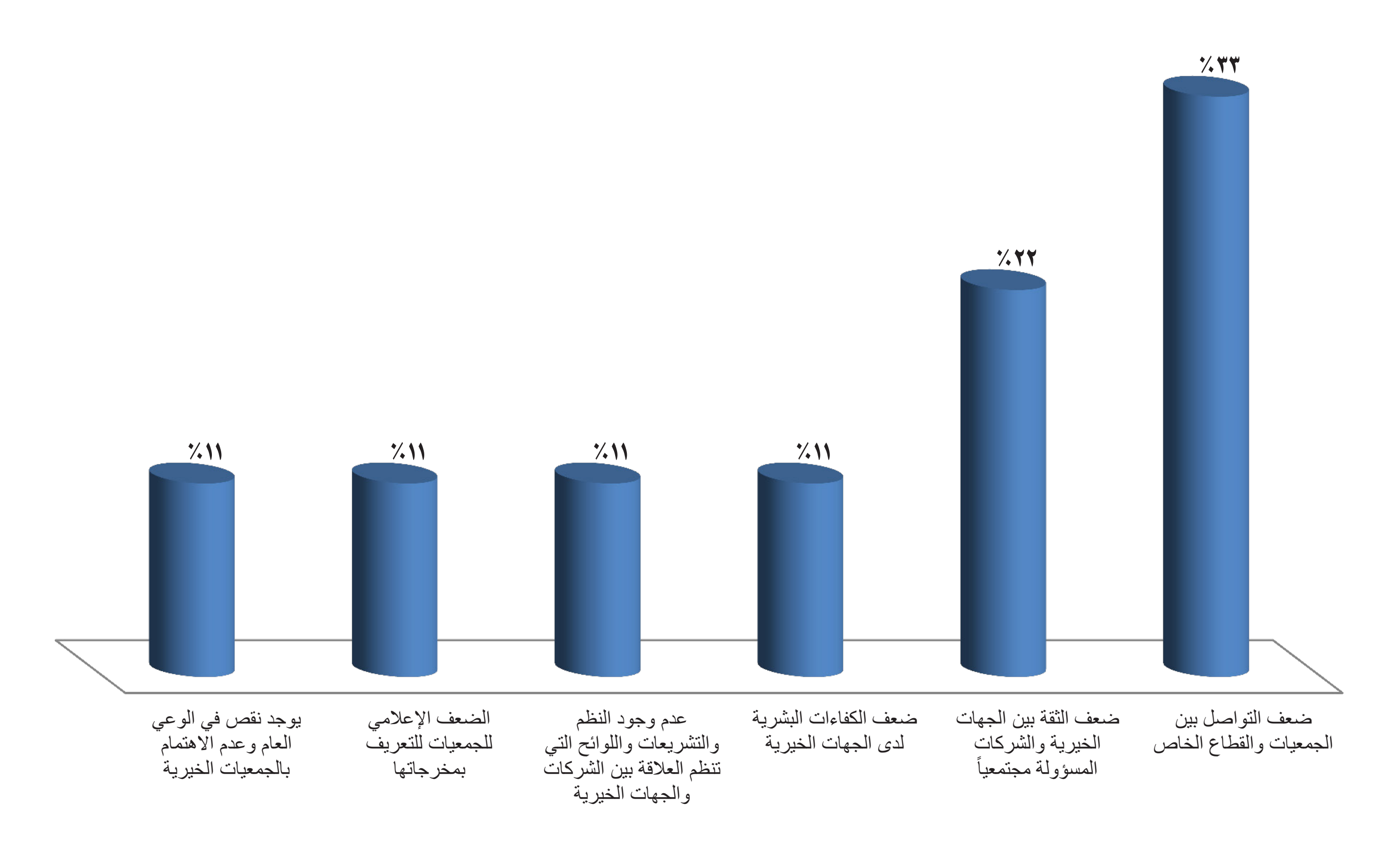
٧- تقييم فكرة التعاون بين القطاعين:

بلغ متوسط درجة تقييم عينة الجمعيات المستقصاة لفكرة التعاون بين القطاعين نحو ٨٢٪ , وكانت أبرز أسبابهم الإيجابية لذلك هي ما بينها الشكل الآتي:



شكل رقم (١-١٧): أسباب تميز الفكرة

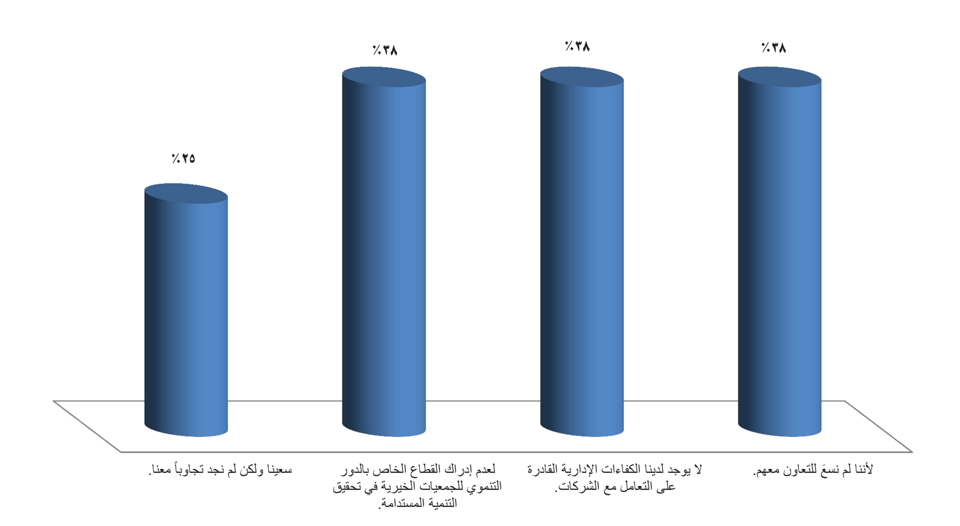
في حين كانت أبرز أسباب من رفضوا الفكرة كما هي مبينة بالشكل التالي:



شكل رقم (١-١٨): أسباب رفض الفكرة

٨- مدى تعاون الجمعيات مع الشركات والمؤسسات الخاصة التي تقدم برامج المسؤولية المجتمعية:

أظهرت نتائج الدراسة أن ٨٠٪ من مفردات العينة المستقصاة سبق لهم التعاون مع شركات ومؤسسات القطاع الخاص, في حين كانت أسباب عدم التعاون لدى باقي الجمعيات كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-١٩): مدى تعاون الجمعيات مع الشركات والمؤسسات الخاصة التي تقدم برامج المسؤولية المجتمعية

٩- طبيعة التعاون بين الجمعيات والقطاع الخاص:

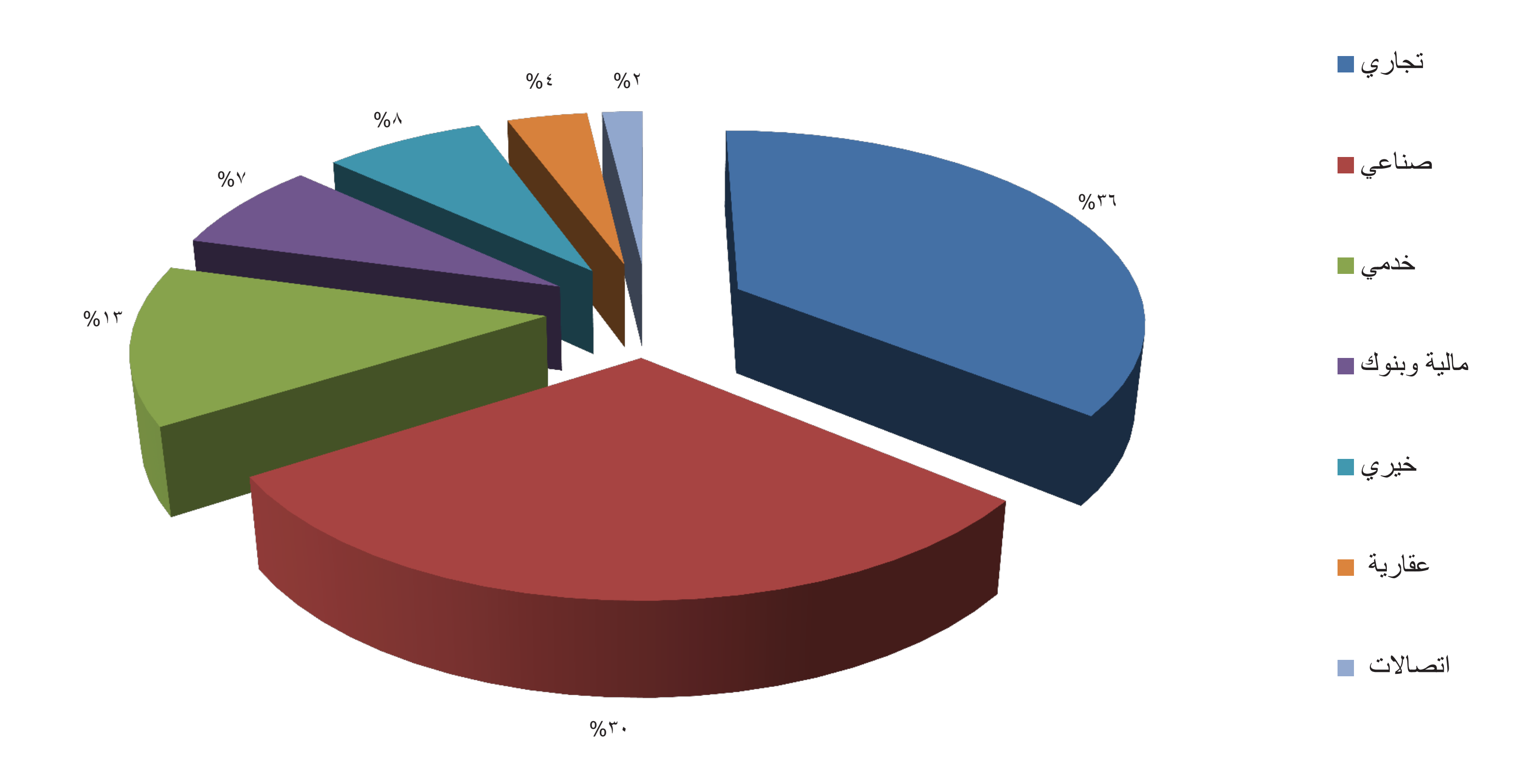
اظهرت نتائج الدراسة الميدانية أن رعاية الفعاليات والتبرعات المالية تأتي في مقدمة أوجه التعاون بين القطاعين العام والخاص, بنسبة ٦٧٪, ٦٤٪ على التوالي, كما هو موضح بالشكل التالي:

%٦٧
%٦٤
%٥٥
%٥٢
%٤٥
%٣٩
رعاية للفعاليات.
تبرع مالي
تنفيذ مشروعات مجتمعية مشتركة.
تبني مشاريع وبرامج الجمعية.
تقديم تبرعات عينية.
تقديم خدمات (تدريبية، استشارية، دعائية، ترويجية.....)

شكل رقم (١-٢٠): طبيعة التعاون بين الجمعيات والقطاع الخاص

١٠- القطاعات الداعمة للقطاع الخيري وفقاً لآراء الجمعيات:

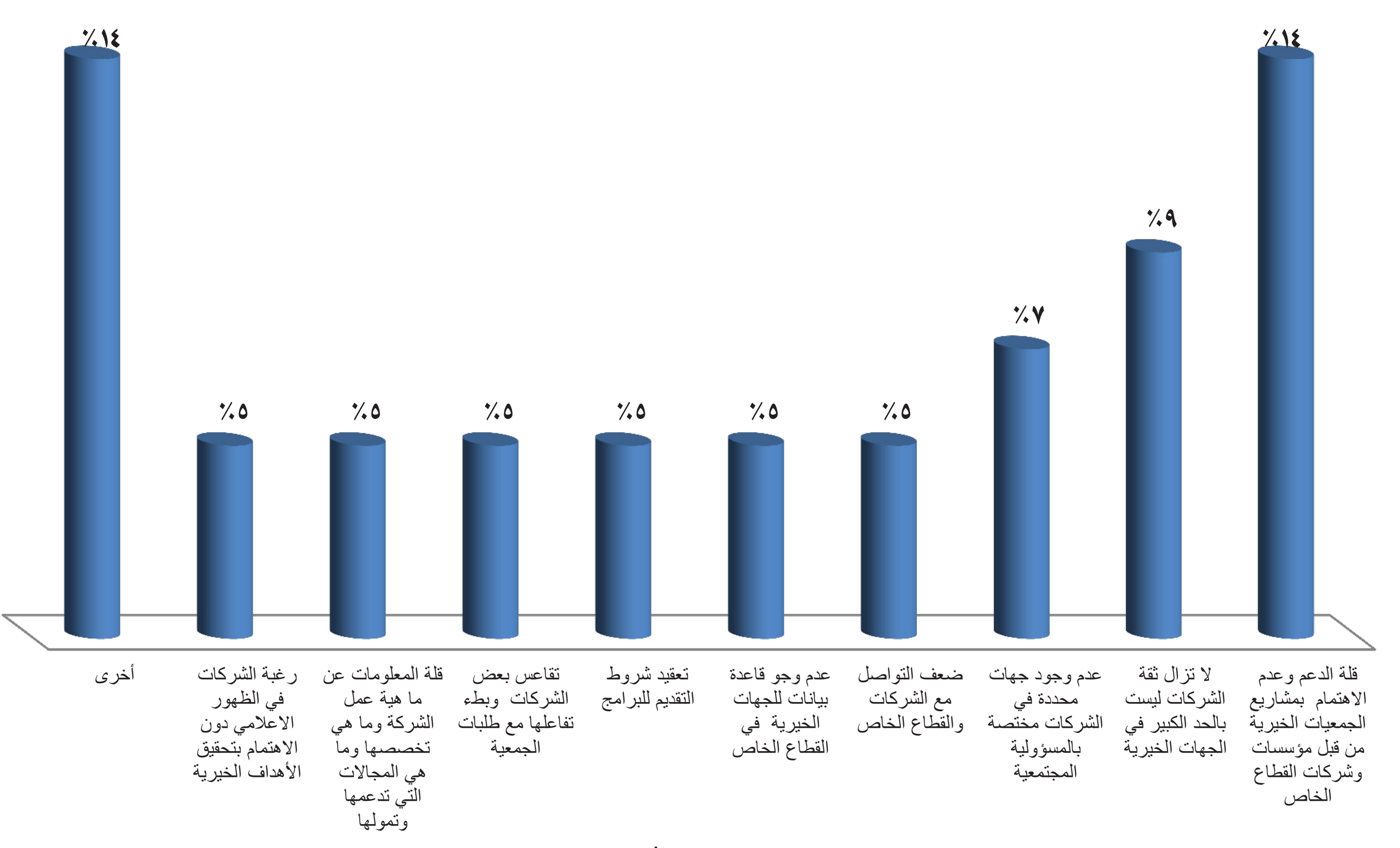
جاء كل من القطاع التجاري والصناعي في مقدمة القطاعات الداعمة للقطاع الخيري, في حين جاء قطاع الاتصالات والقطاع العقاري كأقل هذه القطاعات الداعمة للقطاع الخيري (ولو أخذنا في الاعتبار قلة عدد شركات قطاع الاتصالات مقارنةً بشركات ومؤسسات القطاع الخيري، وعليه يعدُ القطاع العقاري هو أقل القطاعات دعماً للقطاع الخيري) كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-٢١): القطاعات الداعمة للقطاع الخيري وفقاً لآراء الجمعيات

١١- الصعوبات التي تواجه الجمعيات في تعاملهم مع القطاع الخاص:

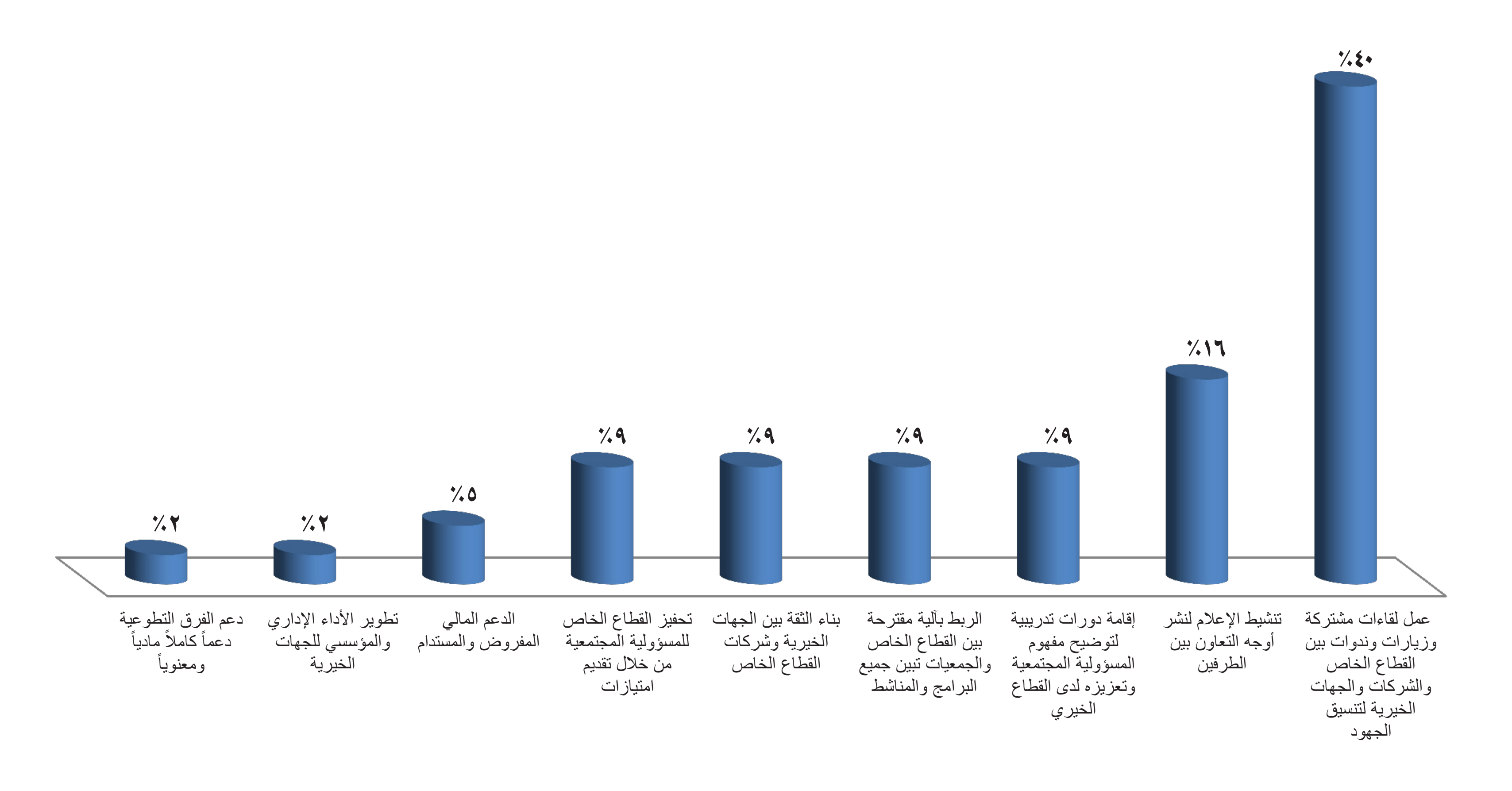
أشار ٧٨٪ ممن تعاملوا مع القطاع الخاص أنهم يواجهون بعض الصعوبات في تعاملهم, وكانت أبرز هذه الصعوبات ما هو مبين في الشكل الآتي:



شكل رقم (١-٢٢): أبرز الصعوبات

١٢- المقترحات:

يرى ٤٠٪ من العينة أن من الضرورة عقد لقاءات مشتركة وزيارات وندوات بين كلٍ من القطاعين الخيري والقطاع الخاص لتذليل العقبات وتنسيق الجهود وعرض المشروعات, كما يرى ١٦٪ ضرورة إبراز المشروعات المشتركة المتميزة بين الطرفين, كما هو مبين بالشكل التالي:



شكل رقم (١-٢٣): المقترحات

الفصل الثالث: نتائج الدراسة النوعية (ورش العمل)

مقدمة

تهدف الدراسة النوعية التي تم إعدادها إلى النظر في قضية المسؤولية المجتمعية للشركات، والمواءمة المقترحة مع قطاع العمل الخيري, وقد اشتملت الدراسة على شقين: الأول كان موجهاً نحو الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية. الثاني كان موجهاً نحو الجهات الخيرية لمعرفة مرئياتها حول طبيعة العلاقة باعتبارها الطرف الثاني في العلاقة. وقد تم إعداد استمارة استبيان تم توزيعها على عدد من العاملين بالجهات الخيرية؛ للتعرف على طبيعة العلاقة بين الجهات الخيرية والشركات، والعوامل التي تقف عائقاً أمام هذه الجهات لكي تنخرط في برامج مشتركة مع الشركات في المسؤولية المجتمعية، وإبراز مقترحات من شأنها تفعيل هذه العلاقة على أرض الواقع.

وسيتم استعراض النتائج للجهات الخيرية المشاركة في الدراسة وتحليلها في ضوء ثلاثة محاور على النحو الآتي:

أولا: طبيعة العلاقة بين الجهات الخيرية والشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية.

ثانياً: معوقات التوأمة بين الجهات الخيرية والشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية.

ثالثاً: مقترحات تفعيل التوأمة بين الجهات الخيرية والشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية.

وقد شملت ورش العمل الآتي:

١- تحليل آراء العاملين في الجهات الخيرية.

٢- تحليل آراء الخبراء والممارسين في الشركات المسؤولة مجتمعياً.

٣- تحليل آراء الخبراء العاملين في القطاعين (الخاص والخيري)

وفيما يلي استعراض لأبرز نتائج هذه الورش.

١-٣- تحليل آراء العاملين في الجهات الخيرية

أولا: النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية:

أظهرت الدراسة أن طبيعة العلاقة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية تتمثل في أربع نقاط رئيسة على النحو الآتي:

١- المفهوم وماهية العلاقة:
نقاط حازت على نسبة موافقة جماعية، وتتمثل في وجود خلط لدى الجهات الخيرية عن مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات، وعدم تعارض برامج المسؤولية المجتمعية للشركات مع العمل الخ يري وإنما هي مكملة له، والتعاون بين الشركات المسؤولة مجتمعياُ والجهات الخيرية في برامج خدمة المجتمع سوف يعود بالنفع على الشركات والجهات الخيرية وجميع الأطراف ذات العلاقة، وأن الشركات المسؤولة مجتمعياً سوف تحقق للجهة الخيرية الاستدامة في أعمالها، وتوجيهها في الاتجاه الصحيح.

٢- موقف الجهات الخيرية من برامج المسؤولية المجتمعية للشركات:
نقاط حازت على نسبة موافقة عالية جداً، وتتمثل في أن كثيراً من الجهات الخيرية ليس لديها إلمام ببرامج الشركات المسؤولة مجتمعياً، كما أن كثيراً من الجهات الخيرية ليس لديها القدرة على الاستفادة من برامج المسؤولية المجتمعية للشركات.

٣- ما يمكن أن تقدمه الجهات الخيرية لبرامج المسؤولية المجتمعية للشركات:
نقاط حازت على نسبة موافقة عالية، وتتمثل في أن الجهات الخيرية أكثر انتشاراً في المجتمع، وبالتالي يمكنها تزويد الشركات باحتياجات المجتمع من الخدمات والمشاريع التنموية، الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية من قبل الجهات الخيرية أسرع منها في الشركات المسؤولة مجتمعياً.

٤- موقف الشركات من الجهات الخيرية:
نقاط حازت على نسبة موافقة ضعيفة، وتتمثل في أن المسؤولية المجتمعية للشركات وتطبيقاتها الحديثة لا تدعم أوجه الشراكة مع الجهات الخيرية.

ثانياً: النتائج المتعلقة بمعوقات التوأمة بين الجهات الخيرية والشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية:

١- المشكلات التي تعاني منها الجهات الخيرية:
أظهرت النتائج أن الجهات الخيرية تعاني من مشكلات وتحديات يمكن تقسيمها إلى ثلاث فئات، وهي على النحو الآتي:

الفئة الأولى: مشكلات وتحديات عالية
- عدم وجود مشروعات مقترنة بدراسات جدوى لدى الجهات الخيرية.
- محدودية الموارد المالية.
- عدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها الجهة الخيرية.
- ضعف الإعلام الداعم للجمعيات الخيرية والترويج لها.
- عدم تطور أساليب وإجراءات العمل واللوائح الداخلية.
- ضعف البرامج التدريبية للعاملين في الجهات الخيرية.
- عدم توفر الكادر المؤهل المتخصص.
- عدم توفر الخبرات الكافية في مجال المشروعات المجتمعية التنموية.
- سيطرة بعض الأفراد في الجهات الخيرية على المناشط والتمويل.

الفئة الثانية: مشكلات وتحديات متوسطة
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات.
- ضعف دعم القطاع الخاص والحكومي للعمل الخيري
- التضييق على العمل الخيري بسبب الخلط بين العمل الخيري ومفهوم المسؤولية المجتمعية.

الفئة الثالثة: مشكلات وتحديات ضعيفة
- ضعف أهلية مجالس أمناء الجهات الخيرية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمقترحات تفعيل التوأمة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعي والجهات الخيرية:

توصلت الدراسة إلى مجموعة من المقترحات، والتي يشترك فيها كل من الجهات الخيرية والشركات ذات المسؤولية المجتمعية:

– العمل على إصدار تشريعات تحكم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، يشترك في إعدادها كل من الشركات والمؤسسات الخيرية والجامعات ومراكز البحث، والوزارات المعنية.

– صياغة خطط وبرامج تناسب كلاً من الشركة والجهات الخيرية على حد سواء.

– وضع هيكل مالي وإداري للجهات الخيرية، وتوفير آليات للرقابة والتقييم والمتابعة.

– صياغة خطط إعلامية تبرز التوأمة بين الشركات والجهات الخيرية ودور كل منهما.

– مخاطبة صانعي السياسات في الجهات الحكومية للاهتمام بعملية التفاعل بين الشركات والجهات الخيرية، واتخاذ إجراءات تعزز هذه العلاقة.

– وضع خطط وبرامج ليكون بمقدور الجهات الخيرية القيام بها، وليست برامج تفوق قدرتها.

– تكثيف الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل للقائمين على الجهات الخيرية.

– الاستفادة من التجارب الخارجية فيما يتعلق بالتوأمة وأخذ ما يناسب منها.

– إعداد الجهات الخيرية لتكون مؤسسات لها برامجها وأهدافها ومصادر تمويلها وقنواتها الإعلامية والاجتماعية المختلفة.

– إعداد جائزة وطنية كبرى في التوأمة بين الشركات والجهات الخيرية لحفظ هذا النوع من التعاون، ودفع الكثير من الشركات والجهات الخيرية نحو الدخول في شراكات.

١-٣-٢ تحليل آراء الخبراء والممارسين في الشركات المسؤولة مجتمعياً

أولا : النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية:

أوضحت الدراسة أن الشركات المشاركة في الدراسة لديها تعاون قائم مع المؤسسات المجتمعية المختلفة، وأن هذا التعامل يتم من خلال وحدة المسؤولية المجتمعية، أو وحدة خدمة المجتمع بالشركة، أو العلاقات العامة، وعبرَّت نسبة ضئيلة من الشركات المشاركة بأن التعاون بين الشركة والجهة الخيرية يتم عن طريق الجهد الشخصي أو أفراد من العائلة.

وأظهرت الدراسة أن معظم الشركات لها تجارب سابقة ناجحة مع الجهات الخيرية، وكان من عوامل نجاح الشراكة؛ وجود تجانس وتوافق بين الشركة والجهة الخيرية من حيث الهدف وقبول متطلبات بعضهما البعض، إلى جانب الالتزام بين الطرفين، إضافة إلى التعاون وسرعة ودقة الجهة الخيرية في التنفيذ وتوافر المعلومات المناسبة للتنفيذ.

ويمكن استعراض النتائج المتعلقة بطبيعة العلاقة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية في النقاط التالية:

١- لدى الشركات - بصورة إجمالية - الاستعداد للتعاون مع الجهات الخيرية في برامج المسؤولية المجتمعية.

٢- تؤمن الشركات أن الجهات الخيرية يمكن أن يكون لها دور في برامج المسؤولية المجتمعية التي تقوم بها.

٣- ترى الشركات أن التعاون بينها وبين الجهات الخيرية في برامج المسؤولية المجتمعية يعود بالنفع على الشركة والجهات الخيرية وجميع الأطراف ذات العلاقة.

٤- تعتقد الشركات أن الجهات الخيرية قادرة على المساهمة في تنفيذ برامج الشركات المسؤولة مجتمعياً.

٥- ترى الشركات أن الجهات الخيرية أكثر تغلغلاً في المجتمع؛ وبالتالي يمكنها تزويد الشركات باحتياجات المجتمع من الخدمات والمشاريع التنموية.

٦- هناك إجماع بأن الشركات تربط تعاونها مع الجهات الخيرية بأهدافها، وليس بأهداف الجهات الخيرية.

٧- ترى نسبة كبيرة من الشركات أن مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات وأهدافها ومجالاتها وأثرها وأهميتها ومتطلباتها واضحة ومحددة لدى الجهات الخيرية.

٨- ترى نسبة كبيرة من الشركات أن مفهوم تنمية الموارد المالية والتسويق والعلاقات العامة في الجهات الخيرية واضح ومحدد.

٩- ترى نسبة كبيرة من الشركات أن التعاون بين الشركات والجهات الخيرية في برامج المسؤولية المجتمعية سوف تحقق للجهات الخيرية الاستدامة في تنفيذ أعمالها ومشاريعها.

١٠- ترى نسبة كبيرة من الشركات أن الاستجابة للقضايا المجتمعية والبيئية من قبل الشركات أسرع منها في الجهات الخيرية.

١١- ترى نسبة ضئيلة من الشركات أن أدبيات المسؤولية المجتمعية للشركات وتطبيقاتها الحديثة لا تدعم أوجه الشراكة مع الجهات الخيرية.

١٢- ترى نسبة ضئيلة من الشركات أن برامج المسؤولية المجتمعية للشركات تتعارض مع برامج الجهات الخيرية.



ثانياً: النتائج المتعلقة بمعوقات التوأمة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية:

- **توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:**

– ترى نسبة كبيرة من الشركات أن الجهات الخيرية ليست لديها مشروعات مقرونة بدراسات جدوى.

– ترى نسبة كبيرة من الشركات أن الجهات الخيرية تفتقر إلى تنفيذ البرامج التي تحقق التنمية المستدامة.

– تعتقد نسبة كبيرة من الشركات بأن الجهات الخيرية ليس لديها الكفاءات الإدارية البشرية المؤهلة لتنفيذ برامج وخطط استراتيجية.

– ترى نسبة كبيرة من الشركات أن تنوع مجالات البرامج المجتمعية في الجهات الخيرية أقل منها في المسؤولية المجتمعية للشركات.

– ترى نسبة ليست بالقليلة من الشركات أن معوقات الشراكة هي ضعف الحوكمة والشفافية في الجهات الخيرية، وعدم وجود التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية، وضعف الجانب الإعلامي للجهات الخيرية، وغياب آليته، وعدم وضوح الرؤية وبرامج المسؤولية المجتمعية في الشركات، وغياب المعلومات عن احتياجات المجتمع التفصيلية لدى الشركات، وعدم وجود ميزانيات محددة وأهداف تفصيلية واضحة لدى الشركات في مجال المسؤولية المجتمعية، وانعدام العلاقات المبنية على الثقة بين الشركات والجهات الخيرية، وعدم اقتران العديد من مشاريع الجهات الخيرية بالإعلام والعلاقات العامة، إضافة إلى وجود قيادات إدارية في الشركات تقف مواقف سلبية في طريقة إدارة الجهات الخيرية أو القائمين عليها، وضعف الكفاءات والكوادر المؤهلة القادرة على تطوير وإدارة موضوع التعاون في الشركات، وعدم مبادرة الجهات الخيرية إلى فتح آفاق التعاون مع الشركات، والخوف من اتهامات الإرهاب وصرف الأموال بطريقة غير صحيحة، وغيرها من المخاوف، كما أن معظم الشركات لا تنشر تقاريرها السنوية غير المالية.

– عدم قيام الجهات الخيرية بتصميم برامج تتلاءم مع توجهات القطاع الخاص.

– قلة عدد الجمعيات الخيرية التي تقدم برامج مستدامة.

– غياب الدعم المعنوي من وزارة الشؤون الاجتماعية.

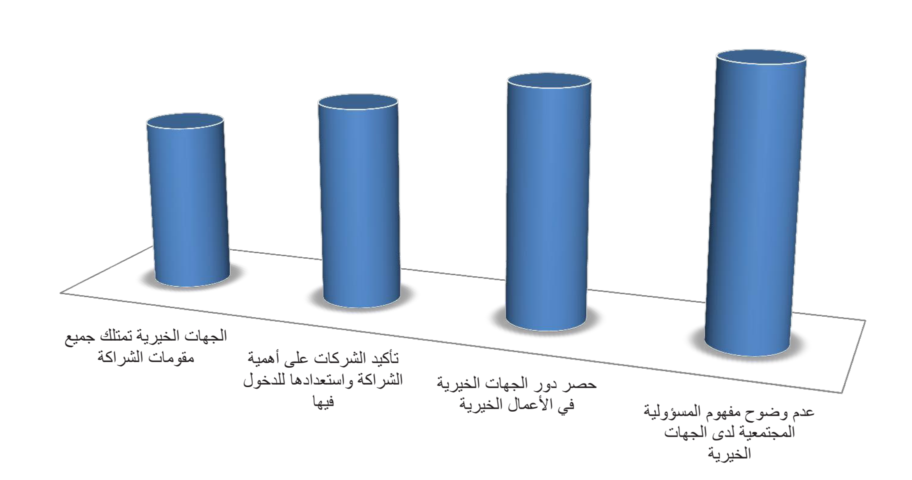
– عدم وجود مظلة يتم من خلالها تنظيم وتخطيط وتنسيق ومتابعة وحصر ممارسات المسؤولية المجتمعية.

– عدم وجود دليل شامل يوضح الشركات التي تقدم برامج في المسؤولية المجتمعية.

– الاتساع الجغرافي للمسؤولية المجتمعية.

– صغر حجم الجمعيات الخيرية في المناطق النائية.

– عدم وجود شهادة تصنيف للجمعيات الخيرية من جهة معتبرة تضع من خلالها معايير للحصول على شهادة التصنيف، بحيث يكون الهدف من ذلك إعطاء الجهة الخيرية قيمة مضافة لاسم الجهة ووزنها.



شكل (٢-٣١): العوامل التي تحدد العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمقترحات تفعيل التوأمة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية:

أوضحت النتائج أن الشركات لديها منهجية واضحة لاستيعاب المشاريع من الجهات الخيرية وتحويلها إلى مشاريع مشتركة.

من أبرز عناصر هذه المنهجية :

- وجود برامج مستدامة قابلة للقياس، وتلامس حاجة المجتمع.
- وجود معايير واضحة (رؤى، ورسالة، وأهداف).
- التنوع الجغرافي في البرامج المقدمة.
- وجود برامج تتميز بالحداثة والابتكار.

البرامج والمشاريع ذات الأولوية للشراكة بين الطرفين:

- البطالة.
- الفقر.
- ذوي الاحتياجات الخاصة.
- الأسر المنتجة.
- استغلال طاقات الشباب.
- دعم الأرامل والأيتام وكبار السن.
- البرامج الصحية.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بمقترحات تفعيل التوأمة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية:

أوضحت النتائج أن الشركات لديها منهجية واضحة لاستيعاب المشاريع من الجهات الخيرية وتحويلها إلى مشاريع مشتركة.

من أبرز عناصر هذه المنهجية :

- **وجود برامج مستدامة قابلة للقياس، وتلامس حاجة المجتمع.**
- **وجود معايير واضحة (رؤى، ورسالة، وأهداف).**
- **التنوع الجغرافي في البرامج المقدمة.**
- **وجود برامج تتميز بالحداثة والابتكار.**

البرامج والمشاريع ذات الأولوية للشراكة بين الطرفين:

- **البطالة.**
- **الفقر.**
- **ذوي الاحتياجات الخاصة.**
- **الأسر المنتجة.**
- **استغلال طاقات الشباب.**
- **دعم الأرامل والأيتام وكبار السن.**
- **البرامج الصحية.**

١-٣-٣ تحليل آراء الخبراء العاملين في القطاعين الخاص والعمل الخيري

أولاً :ملخص نتائج الورشة الثانية من منظور الجهات الخيرية (القطاع الخيري):

١- تمتلك الجهات الخيرية مقومات وإمكانات تؤهلها للشراكة في برامج المسؤولية المجتمعية مع الشركات.

٢- (المسؤولية المجتمعية للشركات) لا تتعارض مع العمل الخيري، وليست بديلاً عنه، ويكمل كل منهما الآخر.

٣- تتطلب الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية عدداً من الاحتياجات الرئيسة، ومنها:

- اعتماد سياسة الجودة .
- اعتماد سياسة الشفافية.
- إعداد مشروعات مقرونة بدراسات جدوى.

٤- من أهم المعوقات التي تحول دون الشراكة بين المؤسسات الخيرية والشركات:

- النمطية.
- تشديد الرقابة على المؤسسات الخيرية.
- ضعف الوعي والالتزام المجتمعي.

٥- العمل على إصدار تشريعات تحكم برامج «المسؤولية المجتمعية للشركات » يشترك في إعدادها كل من الشركات والمؤسسات الخيرية والجامعات ومراكز البحث، بالإضافة إلى الوزارات المعنية.

٦- عقد لقاءات وندوات وحلقات علمية وبرامج متلفزة تُعنى « بالمسؤولية المجتمعية » .

٧- التأصيل الشرعي للمسؤولية المجتمعية للشركات، وبيان علاقتها بمقاصد الشريعة.

٨- التنوع في إنشاء مؤسسات خيرية تهتم بتقديم خدمات صحية وتعليمية وبيئية، وتوفير الأمن الغذائي والمائي لأفراد المجتمع.

ثانياً : ملخص نتائج الورشة الأولى من منظور الشركات الخاصة (القطاع الخاص) :

١- أظهرت الدراسة أن مفهوم (المسؤولية المجتمعية للشركات) وأهدافها ومجالاتها وأثرها وأهميتها ومتطلباتها غير واضحة لدى أغلب العاملين في مؤسسات العمل الخيري، كما أن برامج المسؤولية المجتمعية للشركات يتم تنفيذها بعيداً عن المؤسسات الخيرية، وظناً منها أن المؤسسات الخيرية غير قادرة على تنفيذ البرامج.

٢- تنتقد الشركات اقتصار دور المؤسسات الخيرية في تقديم المساعدات للفقراء والأيتام والمرضى فقط، موضحةً أن متطلبات الشراكة بين الشركات والمؤسسات الخيرية يكتنفها بعض الغموض من حيث المعلومات، والدراسات، وتدريب العاملين، فضلاً عن دور الإعلام في تحقيق هذه الشراكة.

٣- تؤكد الشركات على أهمية الشراكة بين الشركات والمؤسسات الخيرية لتنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية، كون القطاع الخيري يمتلك الإمكانات لتنفيذ البرامج، والقدرة للحيلولة دون المعوقات التي تحول هذه الشراكة.

٤-تؤكد الشركات أن المؤسسات الخيرية تمتلك مقومات تؤهلها للشراكة مع الشركات في برامج المسؤولية المجتمعية، كون المسؤولية المجتمعية لا تتعارض مع العمل الخيري، ويكمل كلٌ منهما الآخر.

ثالثاً: صيغ التعاون المقترحة بين المؤسسات الخيرية والمسؤولية المجتمعية للشركات:

١- الشراكة (التوأمة):

وترى هذه الصيغة أن المؤسسة الخيرية هي مؤسسة اقتصادية، مثلها مثل المنشآت الأخرى التي تقوم بإنتاج سلع وخدمات ومنتجات ولكن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الخيرية تختلف عن السلع والخدمات التي تقدمها المنشآت الإنتاجية الأخرى، فالمؤسسة الخيرية تقدم برامج واضحة، وجدول أعمال يحتوي على الاحتياجات المجتمعية والتنموية والبيئية التي يحتاج إليها المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة وتتواجد بين أفراده، وهذا المنتج يتم بيعه وتسويقه إلى الشركات التي تقوم بشراء المنتج وتنفيذه بما يتوافق مع إمكاناتها وأهدافها.

إن النماذج النظرية التي يمكن تخيلها، وهي قيام شركة ما باختيار جهة خيرية أو تطوعية متخصصة بحيث تتناسب أعمال الشركة وأعمال هذه الجهة. ويكون هناك نوع من التكامل الاستراتيجي أو ما يسمى (التوأمة). فتقوم الشركة بالمشاركة في تطوير الجهة، ودعمها بالخبرات الإدارية والمعرفية، ودعم مشاريعها مادياً وتقوم الجهة بمعاونة الشركة على تطوير مشاريع مجتمعية.

٢- الاستثمار الاجتماعي المسؤول للمؤسسات الخيرية:

وهي أن تقوم المؤسسة بدور الشركة كما في الصيغة الأولى، ويكون دور الشراكة هو دور استثماري تنموي. ويقوم هذا الفكر على ما يسمى باستدامة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخيرية. فالمؤسسة التي تجد تمويلاً من شركة في أحد الأعوام قد لا تجد هذا التمويل في عام آخر؛ ويعود ذلك إلى عوامل مختلفة، مثل: عجز الشركة عن تمويل المؤسسة الخيرية، أو عدم رغبتها في ذلك، أو بسبب ضعف الدور الذي تقوم به هذه المؤسسة الخيرية.

والتصور هنا، أن تقوم المؤسسة برأس مال - مثل أي شركة أخرى - وتقوم باستثمار هذا المال في مشروعات استثمارية اقتصادية تحقق ربح مثل الشركات الربحية الأخرى، ثم يتم استغلال هذا الربح والعائد الاستثماري في تمويل البرامج المجتمعية والبيئية والتنموية التي تقوم بها المؤسسات الخيرية. وبهذه الصورة تجد المؤسسات الخيرية تمويلاً مستداماً من جراء عملياتها ومناشطها الاستثمارية. ولكن هذا التصور ينطوي على أن يكون للمؤسسة الخيرية هيكل مؤسسي وإداري وكفاءات مثل التي تتوافر في الشركات، ويكون لها خطط وبرامج استراتيجية للمشاريع التي تقوم بها، فهذا التصور يرى أن المؤسسة الخيرية تقوم بالإنتاج والتسويق لمنتجاتها في آن واحد.

رابعاً: خلاصة وتوصيات الدراسة الميدانية:

- تمتلك المؤسسات الخيرية مقومات وإمكانات تؤهلها للشراكة في برامج المسؤولية المجتمعية مع الشركات.
- أن المسؤولية المجتمعية لا تتعارض مع العمل الخيري، وليست بديلاً عنه، ويكمل كل منهما الآخر.
- تتطلب الشراكة بين المؤسسات الخيرية والشركات تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية عدداً من الاحتياجات، منها اعتماد سياسة الجودة والشفافية، وإعداد مشروعات مقرونة بدراسات جدوى.
- من أهم المعوقات التي تحول دون الشراكة بين المؤسسات الخيرية والشركات: النمطية، وتشديد الرقابة على المؤسسات الخيرية، وضعف الوعي والالتزام المجتمعي.
- العمل على إصدار تشريعات تحكم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، يشترك في إعدادها كل من الشركات والمؤسسات الخيرية والجامعات ومراكز البحث، والوزارات المعنية.
- عقد لقاءات وندوات وحلقات نقاشية وبرامج متلفزة تهتم بترسيخ مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات وفي تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية.
- التأصيل الشرعي للمسؤولية المجتمعية، وبيان علاقتها بمقاصد الشريعة.
- التنوع في إنشاء مؤسسات خيرية تهتم بتقديم خدمات صحية وتعليمية وبيئية، بالإضافة إلى توفير الأمن الغذائي والمائي لأفراد المجتمع.

مما سبق، يمكن استخلاص النقاط المهمة الآتية :

- المؤسسات الخيرية تمتلك مقوِّمات وإمكانيات تؤهلها للشراكة في برامج المسؤولية المجتمعية مع الشركات.
- المسؤولية المجتمعية لا تتعارض مع العمل الخيري، وليست بديلاً عنها، ويجب أن يكمل كلٌّ منهما الآخر.
- تتطلب الشراكة بين المؤسسات الخيرية والشركات في تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية عدداً من الأمور؛ منها: اعتماد سياسة الجودة والشفافية، وإعداد مشروعات مقرونة بدراسات جدوى.
- من أهم المعوقات التي تحُول دون الشراكة بين المؤسسات الخيرية والشركات: النمطية، وتشديد الرقابة على المؤسسات الخيرية، وضعف الوعي والإلتزام المجتمعي.
- العمل على إصدار تشريعات تحكم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، يشترك في إعدادها كلٌّ من الشركات، والمؤسسات الخيرية، والجامعات، ومراكز البحث، بالإضافة إلى الوزارات المعنية.
- أهمية عقد لقاءات وندوات وحلقات نقاشية، وأحاديث تلفزيونية تهتم بترسيخ مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات ومراكز البحث والدراسات في تنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية.
- ضرورة التأصيل الشرعي للمسؤولية المجتمعية، وبيان علاقتها بمقاصد الشريعة.
- الحاجة إلى التنُّوع في إنشاء مؤسسات خيرية متنوعة تهتم بتقديم خدمات صحية وتعليمية وبيئية، بالإضافة إلى توفير الأمن الغذائي والمائي لأفراد المجتمع.

هناك خطوات عملية لإقامة الشراكة :

١- معرفة المنظمة لطبيعة ونوع احتياجاتها لتحقيق أهدافها واستراتيجياتها من خلال الشراكة وهو سؤال ينبغي أن تطرحه المنظمة على نفسها من أجل التعرف على الاحتياج بدقة مما يعزز نجاح هذه الشراكة.

٢- معرفة الشركاء قبل الدخول معهم في شراكات وذلك بالتعرف على مميزات الشريك ونقاط القوة الموجودة لديه وكيف يمكن الاستفادة منها في تحقيق أهداف المنظمة وكذلك نقاط الضعف وكيف يمكن تجنبها.

٣- حسن تقدير خبرات الشركاء بما يهيئ التوظف الأمثل لمثل هذه الخبرات.

٤- وضع استراتيجيات الشراكة وهي ما ينبغي أن يتفق عليها ويسعى لتحقيقه.

٥- اختيار الإطار القانوني المناسب الذي يحدد طبيعة العلاقة بين الطرفين .

٦- الاتفاق على أساليب التنفيذ وتوزيع الأدوار بين أطراف الشراكة .

٧- تطوير الخطة بشكل مشترك ومستمر بما يكفل أعلى مستوى من تحقيق الأهداف للطرفين .

٨- تحديد آليات قياس الأداء والنتائج المتوقعة والتقويم المستمر لمستوى الأداء.

الخاتمة

١- التأكيد على أهمية روح المبادرة الإيجابية لدى شركاء التنمية، وتقديم برامج ومشاريع عملية ترسخ هذا المفهوم وتحقق الاستثمار الأمثل لإمكانية كل طرف.

٢- ضرورة رفع مستوى الاستعداد لدى الجمعيات الخيرية، لتكون شريكاً مهماً في عملية التنمية عن طريق تدريب الكوادر العاملة وتأهيلها لقيادة المبادرة في عملية الشراكة .

٣- اهتمام الجمعيات الخيرية بتسويق برامجها وإبراز منجزاتها في المجتمع وإسهاماتها التنموية ودورها في الوعي الحضاري والرقي بالمجتمع.

٤- إنشاء قواعد بيانات للعمل الخيري في المملكة وتحويل تلك المعلومات إلى مؤشرات تمكن صاحب القرار من اتخاذه معتمداً على المعلومة الصحيحة.

٥- تبني إقامة مؤتمر لترسيخ مفهوم الشراكة بين قطاعات التنمية وإبراز دور الجميع وفرص الشراكة المتاحة وكذلك الاستفادة من التجارب العالمية في عملية الشراكة بين هذه القطاعات.

٦- مبادرة وسائل الإعلام لنشر مفهوم الشراكة في المجتمع وتقديم النماذج المتميزة محلياً وعالمياً.

التوصيات

١ - التأكيد على أهمية روح المبادرة الإيجابية لدى شركاء التنمية، وتقديم برامج ومشاريع عملية ترسخ هذا المفهوم وتحقق الاستثمار
الأمثل لإمكانية كل طرف.

٢- ضرورة رفع مستوى الاستعداد لدى الجمعيات الخيرية، لتكون شريكاً مهماً في عملية التنمية عن طريق تدريب الكوادر العاملة وتأهيلها
لقيادة المبادرة في عملية الشراكة .

٣- اهتمام الجمعيات الخيرية بتسويق برامجها وإبراز منجزاتها في المجتمع وإسهاماتها التنموية ودورها في الوعي الحضاري والرقي بالمجتمع.

٤- إنشاء قواعد بيانات للعمل الخيري في المملكة وتحويل تلك المعلومات إلى مؤشرات تمكن صاحب القرار من اتخاذه معتمداً على المعلومة
الصحيحة.

٥- تبني إقامة مؤتمر لترسيخ مفهوم الشراكة بين قطاعات التنمية وإبراز دور الجميع وفرص الشراكة المتاحة وكذلك الاستفادة من
التجارب العالمية في عملية الشراكة بين هذه القطاعات.

٦- مبادرة وسائل الإعلام لنشر مفهوم الشراكة في المجتمع وتقديم النماذج المتميزة محلياً وعالمياً.

الباب الثاني

دليل الشراكة المجتمعية

- الفصل الأول: مقدمة وتعريفات عامة
- الفصل الثاني: شراكات المسؤولية المجتمعية مع القطاع الخيري
- الفصل الثالث: مراحل تكوين الشراكة
- الفصل الرابع: الاتصال والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات
- الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية وفض المنازعات
- الفصل السادس : إدارة عقد الشراكة

مقدمة

يطرح هذا الباب الخطوات الرئيسة لبدء الشراكة وكيفية تنفيذها وما يجب عمله واتخاذه من إجراءات قبل الشراكة وأثنائها، ويعتبر هذا الباب هو الخلاصة النهائية للبابين السابقيين ويشمل الفصول الآتية:

الفصل الأول: مقدمة وتعريفات عامة عن الدليل.
الفصل الثاني: شراكات المسؤولية المجتمعية مع القطاع الخيري.
الفصل الثالث: مراحل تكوين الشراكة.
الفصل الرابع: الاتصال والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات في الشراكات.
الفصل الخامس: إدارة الموارد البشرية وفض المنازعات.
الفصل السادس : إدارة عقد الشراكة.



الفصل الأول: مقدمة وتعريفات عامة

مقدمة

ما تزال المجتمعات المدنية في وقتنا الحاضر في سباق مع الزمن نحو الرقي الحضاري والتقدم المدني وتبرز أهمية التنمية المستدامة كإطار مهم في التنمية (الاجتماعية، الاقتصادية، البيئية)، ويلعب القطاع الخيري دوراً بارزاً في كثير من المجتمعات التي حققت قفزات تنموية والتي عملت على تفعيل جميع مكونات المجتمع للمساهمة في عملية التنمية، مما حول تلك المجتمعات من مجتمعات رعوية تعتمد في نموها على الحكومة إلى مجتمعات تمارس التنمية بالمشاركة مع جميع أفراد المجتمع تلك هي صورة الدول المتقدمة والتي تنعم بمستوىً عالٍ من السلم الاجتماعي ونمو الفاعلية الكبيرة من جميع مكونات الدولة وقطاعاتها الرئيسة (الحكومي، الخاص، الخيري).

شهدت المملكة العربية السعودية في العقدين الأخيرين حراكاً وفاعلية في إشراك الجميع في عملية التنمية داخل المجتمع، وأثمرت استفادة مثلى من الموارد والطاقات، إلا أن هذه المبادرات ينبغي أن تتحول إلى ثقافة سائدة تحكم المجتمع وتحدد مساره وفق مستوىً عالٍ من الشراكة بين القطاعات الفاعلة حتى نستطيع أن نختصر الزمان والمسافات ونرتقي سريعاً في سلم الحضارة ونعيد لأنفسنا الدور الريادي الذي كانت تحظى به أمتنا في قيادة الأمم.

يأتي طرح هذه الأفكار (الشراكة بين القطاع الخيري والخاص في تحقيق أهداف التنمية)، كأحد الأدوات المعينة على ترسيخ هذا المفهوم الثقافي، وتحويله إلى واقع عملي بين قطاعي التنمية من أجل شراكة تنموية فاعلة.

ولا شك أن الجهات الحكومية لها دور في تطوير القطاع الخيري اولغير هادف للربح عموماً فعلى وزارة الشؤون الاجتماعية ومكاتبها في المحافظات المساهمة في الوقوف مع الجهات الخيرية، من خلال إيجاد آليات صحيحة لدعمها، وتقويم أعمالها، ومساعدتها في تحسين سمعتها لدى المجتمع والجهات الرسمية؛ فإن نجاح الوزارة في ذلك هو نجاح للجهات، ونجاح الجهات وصول الثمرة إلى الفقراء والمحتاجين في المجتمع، وتحقيق أهدافها الكبيرة.

وعلى الوزارة يقع العبء الأكبر في إقناع وسائل الإعلام في الترويج للعمل الخيري، وتحسين سمعته داخلياً وخارجياً، مع عدم السماح بالممارسات الخاطئة، والتي تتعارض مع ثوابت الأمة. وعليها يقع عبء تدريب القيادات، والتنسيق مع الجهات المحلية والدولية في ذلك، ووضع المعايير اللازمة لاختيار هذه القيادات، والمفاصل الأخرى في هذه الجهات، مع مراعاة الحرية الممنوحة لها كمنظمات مجتمع مدني، وعدم التدخل في شؤونها، وترك الخيار لها في تصحيح أوضاعها. كما يقع عليها عبء التنسيق بين الجهات الخيرية، دون إجبارها على خيارات لا تتحمس لها، وإنما تضع البدائل والخيارات التي تكون مقبولة عند هذه الجهات، وتترك لها فرص الاختيار الكاملة غير المشروطة. وعليها توفير الكتب والمراجع والبحوث، ودعم الجهات بها؛ لما من شأنه بث ثقافة العمل الخيري، وتصحيح مفاهيمه ومنطلقاته. وعليها يقع التوزيع العادل في الدعم والمساندة، والدعم الإعلامي، بحسب معايير تقييم عادلة، تضعها الوزارة، بالتشاور مع المنظمات الخيرية العريقة في الأعمال الخيرية في البلاد.

كما أن هناك دور كبير تقوم به الغرف التجارية بشكل مباشر في مجال المسؤولية المجتمعية فقد أنشأت الغرف التجارية في كل من الرياض وجدة والمنطقة الشرقية مجالس خاصة للمسؤولية المجتمعية تسعى لدعم جهود الشركات في هذا المجال وإبراز دورها وتقديم الدعم والمشورة اللازمة لها, كما انها تسعى الآن لإنشاء مجلس وطني للمسؤولية المجتمعية على مستوى المملكة.

٢-١-١ تعريف الشراكة

نشأ مفهوم الشراكة حديثاً وطُرح كأحد المفاهيم المؤثرة في عمليات التنمية، حيث عُرِّفَ على أنه «اقتراب تنموي يتضمن علاقة تكامل بين قدرات وإمكانات طرفين أو أكثر تتجه لتحقيق أهداف محددة، وفي إطار من المساواة بين الأطراف لتعظيم المزايا النسبية التي يتمتع بها كل طرف، وفي إطار احترام كل طرف للآخر، وتوزيع الأدوار وتحمل المسؤوليات بقدر كبير من الشفافية»١(١). وفيما يلي بعض الوقفات الرئيسة حول هذا التعريف:

• يعكس مفهوم الشراكة فكرة التكامل بين الأطراف لتحقيق المنفعة العامة والصالح العام، وهو مفهوم يستبعد « الإقصاء» و « التهميش»٢(٢).

• إن تعريف الشراكة على النحو السابق يبدأ من مستوى الشراكة بين طرفين فقط ، المجتمع المدني والحوكمة، ثم يتسع ليشمل شراكات متعددة تتعدى هذين الطرفين وتمتد إلى قطاع الأعمال أو القطاع الخاص والإعلام، والجامعات ومراكز البحوث، ويمتد ليشمل القواعد الشعبية في المجتمعات المحلية، ونحن الآن في عصر الشراكات متعددة الأطراف، الدولية والإقليمية٣(٣).

• يتضح من النص في التعريف السابق، أن علاقة الشركاء تقوم على المساواة، (حقوقاً وواجبات) متساوية للأطراف، ويعني « استبعاد علاقة الهيمنة من الطرف الأقوى »، كما يعني أيضاً أن « الشراكة » مختلفة تماماً عن عملية إسناد القطاع الخاص لبعض المنظمات الأهلية لعدة مشروعات يحددها القطاع ويمولها . وعليه، فيمكن لنا أن نفهم الشراكة على أنها:

- شراكة توافق حول الأهداف.
- شراكة في التخطيط.
- شراكة في المراقبة والمتابعة – شراكة في التنفيذ.

٢-١-٢ متى بدأ الحديث عن الشراكة

بدأ الحديث لأول مرة عن الشراكة في النصف الثاني من الثمانينات من القرن العشرين حيث طرحت المؤسسات العالمية خاصة البنك الدولي مسألة الشراكة بين كلٍ من القطاع العام والقطاع الخاص والمجتمع المدني في إطار سياسات الإصلاح الاقتصادي الهيكلي وعمليات الخصخصة٤(١).

(١) عبد الحكيم الخياط (الإنفاق على العمل الخيري دراسة مقارنة من منظور دولي) مؤتمر العمل الخيري الخليجي الرابع.
(٢) محمد بن عبد اللّه السلومي (القطاع الخيري ودعاوي الإرهاب).
(٣) عمر بن نصير البركاتي (الأحكام الفقهية للأعمال التطوعية) رسالة ماجستير.
(١) التقرير السنوي الخامس للشبكة العربية للمنظمات الأهلية (بناء شراكة المنظمات الأهلية العربية لمواجهة التحديات).

١ – التأكيد على أهمية روح المبادرة الإيجابية لدى شركاء التنمية، وتقديم برامج ومشاريع عملية ترسخ هذا المفهوم وتحقق الاستثمار
الأمثل لإمكانية كل طرف.

٢– ضرورة رفع مستوى الاستعداد لدى الجمعيات الخيرية، لتكون شريكاً مهماً في عملية التنمية عن طريق تدريب الكوادر العاملة وتأهيلها
لقيادة المبادرة في عملية الشراكة .

٣– اهتمام الجمعيات الخيرية بتسويق برامجها وإبراز منجزاتها في المجتمع وإسهاماتها التنموية ودورها في الوعي الحضاري والرقي بالمجتمع.

٤– إنشاء قواعد بيانات للعمل الخيري في المملكة وتحويل تلك المعلومات إلى مؤشرات تمكن صاحب القرار من اتخاذه معتمداً على المعلومة
الصحيحة.

٥– تبني إقامة مؤتمر لترسيخ مفهوم الشراكة بين قطاعات التنمية وإبراز دور الجميع وفرص الشراكة المتاحة وكذلك الاستفادة من
التجارب العالمية في عملية الشراكة بين هذه القطاعات.

٦– مبادرة وسائل الإعلام لنشر مفهوم الشراكة في المجتمع وتقديم النماذج المتميزة محلياً وعالمياً.

٢-١-٣ الإطار القانوني

لابد من وجود إطار قانوني يحدد العلاقة بين أطراف الشراكة سواء كانت هذه الشراكة داخل القطاع (بين جمعيات خيرية) أو كانت مع أطراف من قطاعات التنمية الأخرى (الحكومي، الخاص) وتبدأ هذه العلاقة بالآتي:

١- مذكرة التفاهم :

يتم في هذه المذكرة تحديد إطار عام للتعاون بين طرفي المذكرة تحدد فيه طبيعة كل طرف وأهدافه العامة ومجالات التعاون التي يمكن أن تتم بين الطرفين وينبغي الإشارة إلى أن هذه المذكرة هي اتفاقية أدبية وليست اتفاقية قانونية.

٢- عقود الشراكة :

عقود تتم بين طرفي الشراكة يتم فيها تحديد نوع المشروع وبياناته التفصيلية وتحديد المسؤوليات والالتزامات القانونية والأدبية لكل طرف وتحديد آليات الاتصال والتقارير الدورية كما يتم فيها تحديد معايير النجاح وآليات الإشراف والمتابعة وينبغي الإشارة على أننا بحاجة لعقد مستقل لكل مشروع يتم الاتفاق عليه.

٢-١-٤ أنواع الشراكة

هناك نوعان من أنواع الشراكة باعتبار طرفي الشراكة[٥](١) :

١- الشراكة داخل القطاع :

وهي الشراكة بين طرفين من أطراف القطاع الخيري (جمعيات، مؤسسات، مراكز بحوث وتدريب .. إلخ).

٢- الشراكة بين القطاعات:

وهي الشراكة التي تتم بين طرفين أو أكثر من أطراف العملية التنموية (حكومي، خيري، خاص).
ويمكن أن يشار إلى نوعين من الشراكة باعتبار المكان وهي على النحو الآتي:

- **الشراكة المحلية:**

ويقصد بالشراكة المحلية تلك العلاقة التشاركية بين طرفين أو أكثر داخل البلد. وهنا يكون طرفي الشراكة من نفس البيئة والموقع وتحكم هذه الشراكة القوانين المحلية للبلد التي يتواجد فيها طرفي الشراكة[٦](٢).

- **الشراكة الدولية:**

ويقصد بالشراكة الدولية تلك العلاقة التعاونية بين أطراف من عدة بلدان وليس من بلد واحد والتي تمتد فعاليتها إلى دول عدة والتي تقوم على استخدام هذا التنوع في الموارد والتقنية[٧](٣).

---

(١) موقع مركز التميز للمنظمات غير الحكومية www.ngoce.org.

(٢) بدر ناصر المطيري، مستقبل الوقف في الوطن العربي، ندوة الوقف والمجتمع المدني في الوطن العربي، تحرير إبراهيم غانم، مركز دراسات الوحدة العربية والأمانة العامة للأوقاف، بيروت، ٢٠٠٣، ص ٨٠٢

(٣) Hoskins, L. and Angelica, E. (٢٠٠٥). The fieldstone alliance nonprofit guide to forming alliances. Minnesota : Fieldstone Alliance.

٢-١-٥ متى تكون الشراكة قابلة للتطبيق؟

ليست الشراكة دائماً هي أفضل الخيارات لتقديم خدمة عامة أو تنفيذ مشروع، لذا على الجهات المعنية أن تتخذ خطوات حذرة وتقوم بالنظر في كل العوامل والموضوعات ذات العلاقة عند التفكير في القيام بترتيبات ذلك العمل. فهنالك أنواع مختلفة من الشراكة وتقوم بتوزيع المخاطر والمسؤوليات بطرق مختلفة. وعلى تلك الجهات أن لا تعتقد أن الشراكة توفر حلولاً لكافة المشكلات.

٢-١-٦ الخصائص المشتركة لمشاريع الشراكة

على الرغم من وجود أنواع مختلفة من الشراكات، تشتمل على طرق مختلفة للتمويل، فإن جميع نماذج الشراكة تشترك في خصائص معينة تشمل^(٤) :

- التعريف الواضح للمخرجات المطلوبة وربطها بمؤشرات أداء رئيسة قابلة للقياس.
- التزام طويل الأمد نسبياً مع مدة تنفيذ تعتمد على طبيعة المشروع.
- كل طرف من أطراف الشراكة مسئول مسؤولية كاملة في تقديمه للخدمات.
- التعبير الواضح والصريح عن مسؤوليات الشركاء في مراقبة المناشط.

٢-١-٧ عوامل نجاح الشراكات

هناك مجموعة من العوامل المساعدة على نجاح الشراكات بين أطرافها واحترام كل من يقوم عليها لتقديم النموذج المتميز في الشراكة والذي يمكن عن طريقه تسويق هذا النموذج في المجتمع ونشره كسلوك حضاري رائد وهي على النحو الآتي:

١- الثقة:

إن تحقيق الثقة بمستوىً عالٍ بين أطراف عملية الشراكة عامل مهم في نجاح واستمرارية هذه الشراكة.

٢- الاستثمار الأمثل لإمكانات أطراف الشراكة:

يتميز أطراف الشراكة فيما بينهم بإمكانات ينبغي استثمارها بالشكل الأمثل سواء كانت الشراكة داخل القطاع أو خارجه من مثل : الفعالية، تقليل الهدر، تقليص المخاطر، بناء القدرات، تبادل المعلومات، المرونة، الحضور الميداني، القدرة المالية.

وتتطلب هذه العملية مهارات عالية في تقييم القدرات الذاتية لأطراف الشراكة. ولعل مبدأ التدرج في الدخول في الشراكات يساعد على تقييم مستوى الاستفادة من تلك المزايا والقدرات، كما يساعد أطراف الشراكة على تحسين مهاراتهم في إدارة الشراكات.

---

(٤) Hoskins, L. and Angelica, E. (٢٠٠٥). The fieldstone alliance nonprofit guide to forming alliances. Minnesota : Fieldstone Alliance.

٣- وضوح الأهداف:

وضوح أهداف كل طرف من أطراف الشراكة واتفاقه مع رؤيتهم ورسالتهم مما يساعد على الانسجام مع رؤية ورسالة وأهداف الأطراف؛ إذ أنها ليست منجزاً إعلامياً تسعى المؤسسة إليه؛ ليست مناسبة علاقات عامة تسعى المؤسسة للتواجد فيها بل هي أداة من أدوات تحقيق أهداف المؤسسة.

٤- تفهم الخصوصيات الذاتية:

لكل بيئة عمل خصوصيتها التنظيمية والثقافية التي تحكم العمل وهي تتدرج في حساسيتها بين المؤسسات داخل القطاع وخارجه.

٥- تحديد الموارد اللازمة:

إن تحديد الموارد اللازمة سواء كانت مالية أو بشرية أو معنوية وتحديد دور كل طرف من أطراف العملية في استخدام تلك الموارد يساعد على تجنب أكثر معوقات تنفيذ الشراكات.

٦- وضوح الخطة التشغيلية:

يساعد وضوح الخطة التشغيلية وهيكلية التسلسل الإداري وتقاسم العمل في إطار الشراكة كثيراً على إدارة المسؤوليات والأدوار بين أطراف الشراكة مما يسهم بدرجة كبيرة في إنجاح مرحلة تنفيذ الشراكة، وفيما يلي أبرز تلك الجوانب:

- إدارة برامج ومشاريع الشراكة بكفاءة وفعالية.
- حماية حقوق أطراف الشراكة وتحديدها.
- وضع أسس للتعامل مع التباينات والاختلافات بين أطراف الشراكة بما يحقق استمرارية الشراكة وتجنيبها الفشل.
- تناغم الثقافات التنظيمية وإشكاليات التعامل مع التنوع التنظيمي

٨-١-٢ لماذا تفشل الشراكات

إن الشركات تفشل نتيجةً لعدة عوامل كما عبَّر عنها (Amaeshi and Adi)(١)٩ وهي على النحو الآتي:

١- ضعف الشراكة في القرارات والسياسات التي تنشأ من ضعف آليات التشاور والاتصال المستمر بين أطراف الشراكة.

٢- تجاوز تكاليف تنفيذ المشاريع المشتركة الحد المتفق عليه وذلك بسبب ضعف في الدراسة التقديرية لموازنة المشروع أو بسبب ضعف سياسات الترشيد في الإنفاق والضبط المالي.

٣- تباين الثقافات التنظيمية والفلسفات الإدارية للعمل، خاصة بين أنماط الإدارة في القطاعات الثلاثة.

٤- ضعف التقيد بشروط والتزامات الشراكة.

٥- عدم الإستفادة من المزايات التي يتمتع بها كل طرف من أطراف الشراكة.

٦- تباين المواقف من هدف الشراكة، فعند التنفيذ قد تتحول الشراكة من أهدافها المعلنة من شراكة استراتيجية - على سبيل المثال - إلى مجرد شراكة تمويل أو إدارة لمناسبة علاقات عامة، أو يتحول نموذج التعامل بين أطراف الشراكة إلى (شراكة من طرف واحد فقط) وليست على قدم المساواة بين أطراف الشراكة.

٧- التسرع وعدم التخطيط الكافي لتوضيح مجال ونطاق الشراكة، وخططها التنفيذية.

---

(١) Amaeshi, K. M. and Adi, A. B. C .(٢٠٠٦). Reconstructing the corporate social responsibility construct in Utlish. Business Ethics: An European Review (forthcoming).

٢-٢-١ الحاجة المتبادله ودواعي الشراكة

توصلت نتائج الدراسة الميدانية إلى أن مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات وأهدافها ومجالاتها وأثرها وأهميتها ومتطلباتها غير واضحة أو محددة لدى الكثيرين من العاملين في المؤسسات الخيرية، مشيرةً إلى أن برامج المسؤولية المجتمعية للشركات يتم تنفيذها بعيداً عن المؤسسات الخيرية، ظناً أن المؤسسات الخيرية غير قادرة على تنفيذ هذه البرامج.

وقد تم توجيه النقد في حصر الشركات لدور المؤسسات الخيرية في تقديم المساعدات للفقراء والأيتام والمرضى فقط، موضحةً أن متطلبات الشراكة بين الشركات والمؤسسات الخيرية يكتنفها بعض الغموض من حيث المعلومات والدراسات وتدريب العاملين، فضلاً عن دور الإعلام في تحقيق هذه الشراكة. ويتبين أهمية الشراكة بين الشركات والمؤسسات الخيرية لتنفيذ برامج المسؤولية المجتمعية كون القطاع الخيري يمتلك الإمكانات لتنفيذ هذه البرامج، ولديه القدرة على الحيلولة دون المعوقات التي تحول دون الشراكة بين المؤسسات الخيرية والشركات. إذاً تمتلك المؤسسات الخيرية مقوّماتٍ تؤهلها للشراكة مع الشركات في برامج المسؤولية المجتمعية، لأن المسؤولية المجتمعية لا تتعارض مع العمل الخيري، وليست بديلاً عنه، ويجب أن يكمّلَ كلٌّ منهما الآخر.

٢-٢-٢ طبيعة العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية من وجهة نظر الجهات الخيرية

تتمثل طبيعة العلاقة بين الشركات الممارسة للمسؤولية المجتمعية والجهات الخيرية في أربع نقاط رئيسة وهي على النحو الآتي:

١- المفهوم وماهيَّة العلاقة:

يتمثل هذا العامل في عدم وضوح مفهوم المسؤولية المجتمعية لدى الجهات الخيرية، وقد ينشأ عنه عدم تعارض برامج المسؤولية المجتمعية للشركات مع العمل الخيري، وإنما هي مكمّلةٌ له، والتعاون بين الشركات المسؤولة مجتمعياً والجهات الخيرية في برامج خدمة المجتمع يعود بالنفع على جميع الأطراف ذات العلاقة، ويمكن أن تحقق الشركة المسؤولة مجتمعياً الاستدامة للجهة الخيرية في أعمالها وتوجيهها في دعم البرامج المجتمعية.

٢- موقف الجهات الخيرية من برامج المسؤولية المجتمعية للشركات:

يتمثل في أن الجهات الخيرية - حسب نتائج الدراسة الميدانية التي قمنا بها - ليس لديها إلمام ببرامج الشركات المسؤولة مجتمعياً، وليس لديها القدرة على الاستفادة منها.

٣- ما يمكن أن تقدمه الجهات الخيرية لبرامج المسؤولية المجتمعية للشركات:

تنتشر الجهات الخيرية في المجتمع وبالتالي يمكنها تزويد الشركات باحتياجات المجتمع من الخدمات والمشاريع التنموية، كما أن الاستجابة للقضايا الاجتماعية والبيئية من قِبَل الجهات الخيرية أسرع منها في الشركات المسؤولة مجتمعياً.

٤- موقف الشركات من الجهات الخيرية :

المسؤولية المجتمعية للشركات وتطبيقاتها الحديثة لا تدعم أوجه الشراكة مع الجهات الخيرية.

٣-٢-٢ المعوقات التي تواجهها الجهات الخيرية

تتمثل المعوقات التي تعاني منها الجهات الخيرية في نوعين من المعوقات؛ هما[١] :

١- المشكلات والتحديات المتعلقة بالبناء المؤسَّسي :

- مشكلات تتعلق بالبنية التنظيمية :-

- ضعف البناء المؤسسي بشكل عام وسيطرة بعض الأفراد على المناشط والتمويل.

- مشكلات تتعلق بالقيادة والإدارة :-

- ضعف أهلية بعض الجهات الخيرية.
- ضعف البرامج المتخصصة والمتنوعة.
- انعدام التنسيق مع الجهات الخيرية الأخرى.

- مشكلات تتعلق بالموارد البشرية :-

- عدم توفر الكادر المؤهَّل والمتخصص.
- قلة الدورات والبرامج التدريبية.
- قلة المتطوعين في العمل الخيري، وضعف الاهتمام بهذا القطاع.

- مشكلات تتعلق في الموارد المالية :-

- محدودية الموارد المالية.
- اعتماد الموارد المالية أساساً على التبرعات والهبات، وعدم السعي لتكوين أوقاف تعتمد عليها الجهة الخيرية في الإنفاق الدائم وغير المشروط على مناشطها من قبل المانحين.

- مشكلات تتعلق ببرامج التسويق والترويج لمناشط الجهة الخيرية :-

- ضعف أساليب الاتصال بالمجتمع.
- ضعف الترويج الإعلامي لمناشط الجهات الخيرية.
- عدم وضوح أهداف الجهة الخيرية لكثير من الجمهور الذي تتعامل معه.

(١) عبد الحكيم الخياط (الإنفاق على العمل الخيري دراسة مقارنة من منظور دولي) مؤتمر العمل الخيري الخليجي الرابع ، ٢٠١٠.

- مشكلات تتعلق بالأنظمة واللوائح وأساليب العمل :-

- عدم وجود أدلة مكتوبة توضح إجراءات تنفيذ المشاريع.

- مشكلات تتعلق بالاستراتيجية والرؤية والرسالة :-

- تبنّي أهداف قد تعجز المنظمة عن تحقيقها.
- ضعف التخطيط لمناشط وموارد الجهة الخيرية.

٢- المشكلات الخارجية المعوّقة للجهات الخيرية:

- ضعف دور الإعلام لداعم أعمال الجهات الخيرية والترويج لها.
- ضعف الدعم والتمويل الحكومي.
- ضعف دعم القطاع الخاص للعمل الخيري.
- ضعف تأييد المجتمع للبرامج والخدمات التي تقدمها الجهات الخيرية.
- ربط المموّلين الخارجيين تمويلَهم بأهدافهم، وليس بأهداف المؤسسة الخيرية وحاجة المجتمع.
- ضعف ثقافة المجتمع بأهمية عمل الجهات الخيرية.
- عدم إدراك صنّاع القرار في الحكومات بدور الجهات الخيرية في التنمية.
- تعقيد الإجراءات في الجهات الحكومية التي تتعامل معها الجهات الخيرية.
- الخلط بين العمل الخيري، والعمل الاجتماعي، وأثره في التضييق على العمل الخيري.

٢-٣-٤ طبيعة العلاقة بين الجهات الخيرية والشركات من وجهة نظر الشركات

تتمثل العلاقة بين الجهات الخيرية والشركات من وجهة نظر الشركات في النقاط الآتية[٢](١):

١- يعد مفهوم المسؤولية المجتمعية للشركات وأهدافها ومجالاتها وأثرها وأهميتها ومتطلباتها غير واضحة لدى الكثير من العاملين في مؤسسات العمل الخيري، لأن برامج المسؤولية المجتمعية للشركات يتم تنفيذها بعيداً عن المؤسسات الخيرية، ظناً أن المؤسسات الخيرية غير قادرة على تنفيذ هذه البرامج.

٢- يقتصر دور المؤسسات الخيرية على تقديم المساعدات للفقراء والأيتام والمرضى فقط، كما أن متطلبات الشراكة بين الشركات والمؤسسات الخيرية يكتنفها بعض الغموض من حيث المعلومات والدراسات وتدريب العاملين، فضلاً عن دور الإعلام في تحقيق هذه الشراكة.

٣- المؤسسات الخيرية تمتلك مقوّمات تؤهلها للشراكة مع الشركات في برامج المسؤولية المجتمعية، كون المسؤولية المجتمعية لا تتعارض مع العمل الخيري، وليست بديلاً عنه، ويجب أن يكمِّل كلٌّ منهما الآخر.

---

(١) مركز مدار الدولي للدراسات (٢٠١٠)، الفجوة بين الشركات والجهات الخيرية، ورقة عمل مقدمة ضمن ملتقى العمل الخيري الأول، جدة

٥-٢-٢ العوامل التي تحد من التعاون بين الشركات والجهات الخيرية

هناك الكثير من العوامل التي تـُحـدُّ من إقبال الشركات على التعاون مع الجهات الخيرية، ووفقاً لنتائج الدراسة الميدانية، تتمثل هذه العوامل في النقاط الآتية"(١):

- تفتقر الجهات الخيرية إلى تنفيذ البرامج التي تحقق التنمية المستدامة.
- ليس لدى الجهات الخيرية الكفاءات الإدارية والعناصر البشرية المؤهَّلة لتقوم بتنفيذ برامج وخطط استراتيجية.
- تنوع مجالات البرامج المجتمعية في الجهات الخيرية أقلُّ منها في المسؤولية المجتمعية للشركات.
- ترى نسبة ليست بالقليلة من الشركات أن معوقات الشراكة هو ضعف الحوكمة والشفافية في الجهات الخيرية.
- عدم وجود التشريعات والقوانين التي تنظم العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية.
- ضعف الجانب الإعلامي للجهات الخيرية، وغياب آليته.
- عدم الوضوح الكامل في الرؤية وبرامج المسؤولية المجتمعية في الشركات.
- عدم وجود موازنات محددة وأهداف تفصيلية واضحة لدى الشركات في مجال المسؤولية المجتمعية .
- غياب المعلومات عن احتياجات المجتمع التفصيلية لدى الشركات.
- انعدام العلاقات المبنية على الثقة بين الشركات والجهات الخيرية.
- وجود قيادات إدارية في الشركات تقف مواقفَ سلبيةً من طريقة إدارة الجهات الخيرية، أو القائمين عليها.
- ضعف الكفاءات والكوادر المؤهَّلة والقادرة على تطوير موضوع التعاون في الشركات وإدارته.
- عدم مبادرة الجهات الخيرية إلى فتح آفاق التعاون مع الشركات.
- الخوف من اتهامات الإرهاب وصرف الأموال بطريقة غير صحيحة، وغيرها من المخاوف.
- معظم الشركات لا تنشر تقاريرها السنوية (غير المالية).

٦-٢-٢ صيغ التعاون المقترحة بين الجهات الخيرية والشركات

١- الشراكة (التوأمة) :

تعتمد هذه الصيغة أن المؤسسة الخيرية هي مؤسسة اقتصادية مثلُها مثل الشركات الأخرى، وتقوم بإنتاج سلع وخدمات ومنتجات مثل غيرها؛ ولكن السلعة أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة الخيرية تختلف عن السلع والخدمات التي تقدمها المنشآت الإنتاجية الأخرى؛ فالمؤسسة الخيرية تقدم برامج واضحة وجدول أعمال يحتوي على الاحتياجات الاجتماعية والتنموية والبيئية التي يفتقر إليها المجتمع, ويتم عرض البرامج على الشركات لتتبنى تنفيذها بما يتوافق مع إمكاناتها وأهدافها.

٢- قبل الدخول في الشراكة : -

- التأكد أن الشراكة تتم مع الطرف المناسب وأن الشراكة تناسب الطرفين.
- الاتفاق على الشروط والضوابط التي تحكم هذه الشراكة وتحديد ماهيتها، وتوفير المقاييس اللازمة لقياس مدى التقدم في هذه الشراكة.

٣- أثناء عملية الشراكة : -

يتم التعريف بالشراكة وآلياتها وإعلام جميع الأطراف ذات العلاقة بها من خلال الأدوات المختلفة؛ من المطبوعات الإعلامية وشعار الشراكة وغيرها.

للإعلام دور هام في تسليط الضوء على العلاقة بين الشركات والمؤسسات الخيرية، وهنا يتم تجهيز المواد الضرورية التي تـُبرز هذه الشراكة.

٤- الاستثمار الاجتماعي المسؤول :

وهي أن تقوم المؤسسة بدور الشركة. ويكون دور الشراكة هو دور استثماري تنموي. يقوم هذا الفكر على ما يسمَّى باستدامة الخدمات التي تقدمها المؤسسة الخيرية فالمؤسسة التي تجد تمويلاً من شركة بعينها في هذا العام قد لا تجد التمويل في أعوام أخرى. ويعود ذلك إلى عوامل مختلفة؛ مثل عجز الشركة عن تمويل المؤسسة الخيرية، أو عدم رغبتها في ذلك أوقد يكون بسبب ضعف الدور الذي تقوم به المؤسسة الخيرية.

والتصور هنا: أن تقوم الجمعية برأس مال – مثل أي شركة أخرى – وتقوم باستثمار هذا المال في مشروعات استثمارية اقتصادية تحقق ربحاً مثلها مثل الشركات الربحية الأخرى، ثم يتم استغلال هذا الربح والعائد الاستثماري في تمويل البرامج المجتمعية التي تقوم بها المؤسسات الخيرية، والتي هي من صميم عملها، وبهذه الصورة، ستجد المؤسسات الخيرية تمويلاً مستديماً من جرَّاء عملياتها ومناشطها الاستثمارية، ولكن هذا التصور ينطوي على أن يكون للمؤسسة الخيرية هيكل مؤسسي وإداري وكفاءات مثل التي تتوافر في الشركات الكبرى لها خطط وبرامج استراتيجية للمشاريع التي تقوم بها. فهذا التصور يرى أن المؤسسة الخيرية تقوم بالإنتاج والتسويق لمنتجاتها في آن واحد.

٥- مزايا الشراكة بالنسبة للمؤسسات الخيرية : -

- زيادة الوعي لدى المجتمع بالمؤسسات الخيرية ومناشطها.
- تحسين العلاقات الاجتماعية والتفاعل مع المجتمع.
- التمويل طويل المدى للمؤسسات الخيرية.
- تبادل خبرات الشركات مع المؤسسات الخيرية.
- المساعدات التي تقدمها الشركات (التبرعات، القروض، المعدات والأجهزة، المرافق والتدريب).
- إمكانية تفعيل شراكة طويلة المدى بين المؤسسة الخيرية والشركة.

---

(١) عبد الحكيم الخياط (الإنفاق على العمل الخيري دراسة مقارنة من منظور دولي) مؤتمر العمل الخيري الخليجي الرابع ، ٢٠١٠

٦- سلبيات الشراكة بالنسبة إلى الجهات الخيرية :-

- يمكن أن تكون الشراكة أداةً سياسية يتم استغلالها لتحقيق مصالح شخصية شكلية وليس لتحقيق منافع حقيقية تعود بالنفع على المجتمع.
- حدوث تشويه لسمعة المؤسسة الخيرية عندما تقوم بالشراكة مع إحدي الشركات سيئة السمعة.
- غياب المساواة، وبروز عامل الاستغلال في ثنايا هذه الشراكة؛ فعلى سبيل المثال: يتم اتهام بعض الشركات بعمل مبادرات لصالحها الخاص، ومن أجل زيادة الربح أكثر من مساعدة المؤسسة الخيرية أو المجتمع.

٢-٣-٧ نماذج ناجحة للشراكة بين الشركات والجهات الخيرية

يحتوي هذا الجزء على بعض النماذج المحلية والإقليمية والعالمية في الشراكة بين شراكات القطاع الخاص والجهات الخيرية، نذكر منها الآتي:

١- مؤسسة محمد بن راشد الخيرية و «دبي الإسلامي» لتوزيع أموال الزكاة

وقعت مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم للأعمال الخيرية والإنسانية وبنك دبي الإسلامي، إتفاقية تعاون وشراكة تهدف إلى توزيع أموال الزكاة المستحقة على الأموال المحتفظ بها لدى البنك طبقاً للأحكام الشرعية الخاصة بتوزيع الزكاة.

وتأتي الإتفاقية التي تم توقيعها ومدتها عام وتجدد تلقائياً لمدد مماثلة بموافقة الطرفين ضمن الشراكة المجتمعية التي يسعى إليها الطرفان لبنائها مع مختلف القطاعات سعياً لتحقيق أهداف العمل الإنساني والخيري المشترك وخدمة فئات المجتمع سواء كانوا دافعي الزكاة أو مستحقيها.

ولا تتقاضى أي رسوم إدارية من خلال جميع مشاركاتها مع الجهات لضمان إيصال جميع أموال الدعم من مثل هذه الاتفاقيات حرصاً منها على دعم فئات المجتمع حتى يتزايد عدد المستفيدين. هذه المبالغ المجمعة من الزكاة يتم توزيعها على الفئات المستحقة حسب مصارفها الشرعية ووفقاً للوائح والنظم المتبعة في المؤسسة.

٢- بنك الرياض وجمعية النهضة النسائية الخيرية

دشنت جمعية النهضة النسائية الخيرية وبدعم من بنك الرياض موقعها الإلكتروني الرسمي عبر شبكة الإنترنت، لتعزيز كفاءة وفاعلية جهودها للتعريف بنطاق خدماتها وإنجازاتها وأنشطتها في خدمة المجتمع المحلي، عبر الاستفادة من أحدث التقنيات التكنولوجية وتطبيقات الإعلام الجديد. وجاء إطلاق الموقع الإلكتروني لجمعية النهضة النسائية الخيرية (www.alnahda-ksa.org) ضمن مساهمات البنك ورعايته المتواصلة لمناشط الجمعية.

يمثل الموقع الإلكتروني للجمعية إضافة نوعية لقنوات التواصل التي تقيمها الجمعية لتعريف مختلف قطاعات وشرائح المجتمع ببرامج ومشاريعها الخيرية والتنموية الهادفة لخدمة المجتمع، وتعزيز معدلات التفاعل مع الجهات المعنية بنشاطات الجمعية وبرامجها. يشتمل الموقع على باقة متنوعة ومتكاملة من المعلومات والبيانات التي ترصد إنجازات الجمعية، وتعرّف بمناشطها ومشاريعها، وتلقي الضوء على الإنجازات التي تحققها على طريق تنمية واقع المرأة السعودية الاجتماعي، وتحفيز قدراتها.

٣- شركة فودافون قطر

وهي شراكة قوية بين شركة فودافون قطر ومؤسسة قطر الخيرية، ضمن مشروع مشترك بين مؤسسة قطر ومجموعة فودافون الدولية للاتصالات، ومستثمرين محليين. تقوم فودافون قطر بالترويج لعدد من المبادرات من منطلق المسؤولية المجتمعية، وتتضمن: برنامج «عالم من الاختلاف» والذي يساعد السكّان في دولة قطر على تنفيذ مشاريعهم الخيرية داخل الدولة، بالإضافة إلى خدمة الرسائل النصية القصيرة التي تمكّن الهلال الأحمر القطري من التواصل مع جميع المتطوعين المسجلين حول العالم، إلى جانب مجموعة أخرى من مبادرات الحفاظ على البيئة، بدءاً من إعادة التدوير إلى تحقيق الاكتفاء الذاتي من الطاقة المستدامة.

٤- شركة مجموعة فنادق الانتركونتيننتال

مجموعة فنادق الانتركونتيننتال هي مجموعة عالمية في مجال الضيافة والفنادق ، وتملك ما يزيد عن (٣٣٠٠) فندق حول العالم في ما يقرب من (١٠٠) دولة وإقليم. وتأسست المجموعة في عام (٢٠٠٣م) وتعتبر ثاني أكبر مجموعة فنادق في العالم وتمتلك العديد من الفنادق العالمية مثل كراون بلازا وهوليدي إن.

وانخرطت مجموعة الانتركونتيننتال في العديد من المبادرات في مجال المسؤولية المجتمعية التي تهدف إلى حماية البيئة وخدمة المجتمع ، منها استراتيجياتها للحفاظ على الطاقة والماء. وتمتلك فنادق الانتركونتيننتال ارتباطاً بالجهات والمؤسسات الخيرية. ففي عام (٢٠٠٢)، تبرعت مجموعة فنادق الانتركونتيننتال بنحو (٢,١) مليون جنية إسترليني نقداً وعيناً إلى المؤسسات الخيرية المهتمة بشؤون المجتمع والموظفين والشباب والتعليم والبيئة وحقوق الإنسان والفنون. ومن بين هذه الجهات التي تم دعمها كان صندوق الأمم المتحدة للطفولة (اليونيسيف)، وصندوق الأطفال المحتاجين، والهلال الأحمر، وصندوق حماية البيئة، وصندوق دعم الضحايا. وتتبرع المجموعة سنوياً بنحو (٨) مليون جنية إسترليني للعمل الخيري.

وفي عام (٢٠٠١م)، عقدت مجموعة فنادق الانتركونتيننتال شراكة مع صندوق الأمم المتحدة للطفولة، وتعهدت المجموعة بدفع (١٠٠,٠٠٠) جنية إسترليني سنوياً خلال مدة الشراكة البالغة ثلاث سنوات، وكذلك دعوة موظفيها للتبرع من خلال حملات التبرع المحلية.

قامت اليونيسيف بحساب ما يمكن أن تشتريه التبرعات التي تمنحها لها مجموعة فنادق الانتركونتيننتال، حيث أفادت اليونيسيف أن ثمن القلم الواحد الذي يتم إعطائه للطفل كي يتعلم يبلغ (٦) سنت، وبالتالي يمكن للمجموعة حساب عدد الأطفال الذي سيتم مساعدتهم. هذه التفاصيل تجعل الموظفين والعملاء يتعرفون على أين تذهب جهودهم وتبرعاتهم، وهذا الأمر يزيد من ارتباطهم بالجهة التي يتبرعون لها ويحثهم على الاستدامة في العطاء.

وفي عام (٢٠٠٢م) وفي ضوء الشراكة مع اليونيسيف، قامت المجموعة بتمويل مشروع للنهوض بالتعليم بالمناطق الريفية في الفلبين من خلال مساعدة الأطفال على التعلم، وكانت الجهود ترمي إلى تدريب المعلمين على التدريس للمراحل المختلفة وعلى المناهج الجديدة وتطوير المرافق التعليمية. وتم المساعدة في تطوير المرافق المدرسية والمرافق الصحية والمكتبات والأجهزة العلمية والكتب العملية والفصول الدراسية.

ومن جهود الشراكة بين مجموعة الانتركونتيننتال واليونيسيف، قامت المجموعة بتنظيم المزاد الخيري الذي يتم عقده سنوياً في مدريد من أجل جمع الأموال لصالح اليونيسيف.

وفي عام (٢٠٠٣م)، وهو العام الثاني من الشراكة بين مجموعة الانتركونتيننتال واليونيسيف، ركزت المجموعة على مساعدة اليونيسيف لإنشاء مدرسة للأقلية العنصرية من الأطفال في رومانيا، وتعتزم المجموعة الاستمرار في هذا المشروع في العام الثالث من شراكتها مع اليونيسيف.

ربطت مجموعة فنادق الانتركونتيننتال مناشط المسؤولية المجتمعية لديها باستراتيجية العمل الجوهرية بها. والمدير العام لكل فندق من فنادق المجموعة له مطلق الحرية في اختيار المؤسسات الخيرية المحلية التي سيتم التبرع لها، وليس بالضرورة اليونيسيف.

٥- شركة KPMG

شركة KPMG هي شركة رائدة في الخدمات الاحترافية مثل التدقيق والضرائب والاستشارات المالية وإدارة المخاطر، وتقع المسؤولية المجتمعية في جوهر قيم الشركة على مدار ما يزيد عن (١٣) عاماً. وكانت المسؤولية المجتمعية تهدف إلى تطوير علاقات وطيدة مع العملاء والموردين والمجتمع.

وتتبنى الشركة اتجاه نحو المؤسسات الخيرية يقوم على الشراكة وتبادل الخبرات. والتوجه الواضح في هذا المجال هو الشراكة بين KPMG ومجموعة من « دور العجزة»، في المملكة المتحدة، حيث تقوم الشركة باختيار خمسة مؤسسات خيرية تقوم بعقد شراكه معها من خلال نظام تصويت داخلي بالشركة. وتمنح الشركة كل مؤسسة خيرية نحو (٤٥٠,٠٠٠) جنية إسترليني سنوياً. وقبل عقد الشراكة، يحضر ممثلين من الشركة وممثلين من المؤسسة الخيرية ويقوموا بعقد مقابلات تعريفية لمساعدة كل طرف من الأطراف على فهم طبيعة عمل الآخر وما يمكن أن تحققه هذه العلاقة ويتم إعداد جدول زمني وخطة عمل وأهداف طموحة يتم العمل على تحقيقها.

في البداية، كان يقوم كل فرع من فروع الشركة المنتشرة في المملكة المتحدة بالتعاون مع أقرب مؤسسة خيرية له, وكان التعاون في بادئ الأمر لمدة عام واحد فقط وذلك حتى منتصف عام (٢٠٠٧م)، حتى قام العاملون بالتصويت لتمديد هذه المدة لتصبح عامين بدلاً من عام واحد. ويخصص العاملون بالشركة نصف يوم في الشهر يتطوعون به في المجتمع، وهناك ما يزيد عن (٢٠٠) موظف يستغلون هذا الوقت في دعم ومساعدة دار العجزة. وتتفاوت الأنشطة التي يقدمها العاملين المتطوعين من بناء حدائق جمالية إلى تقديم خدمات مثل خدمات التدقيق.

ولقد استخدمت الشركة الخبرات والكفاءات الموجودة بها في دعم هذه الشراكة. فلقد قام فريق الضرائب بالشركة بتدريب مديري الإدارة المالية بدور العجزة وقام بعمل صحيفة إلكترونية ربع سنوية حول شؤون الضرائب، كما تم تأسيس خط ساخن للمساعدة وتقديم النصيحة لهؤلاء المسؤولين بالمؤسسات الخيرية. كما تقوم الشركة بتخصيص الخصم السنوي الذي تحصل عليه من بطاقات الشركات American Express في مساعدة ودعم دور العجزة.

ساعدت هذه الشراكة على تعزيز مكانة KPMG واكتسب الشركة صفة المواطنة الصالحة وأصبح المجتمع على علم بالدور الذي تقوم به الشركة.

٦- شركة نيسان بالمملكة المتحدة

وهي شراكة بين شركة نيسان ومؤسسة أبحاث أورام المخ، وهي مؤسسة قومية خيرية ناشئة تسعى لتحسين النتائج للمرضى المصابين بورم المخ تقوم الشركة بدعم هذه المؤسسة الخيرية من خلال التبرعات النقدية أو من خلال رعاية مباريات كرة القدم التي يخصص دخلها لصالح هذه المؤسسة. وتمتلك هذه المؤسسة الخيرية عدد من الشراكات الأخرى وليس فقط شركة نيسان، ومنها جامعة بورتسموث ونادي بورتسموث لكرة القدم. وتقوم الشركة بعمل إعلانات في المجلة التي تصدرها المؤسسة الخيرية كأحد وسائل الدعم، ودعم الحملات الإعلانية التي يتم نشرها على المدونات الخاصة بهذه المؤسسة، علاوة على دعوة الموظفين العاملين بشركة نيسان للتبرع لصالح هذه المؤسسة.

٧- بـنـك HSBC

في عام (٢٠٠٩م)، قام بنك HSBC بطرح مبادرة حماية البيئة في المدارس بالشراكة مع مؤسسة الثقافة البيئية في مشروع يمتد لثلاث سنوات. وتضمن المشروع نحو (١,٠٠٠) موظف متطوع من البنك في (١٠) دول. كان الهدف من المشروع هو محاولة الحد من تأثيرات التغير المناخي من خلال تحسين الفعالية البيئية في المدرسة.

كما قام البنك بعمل مشروع (المستقبل أولاً) «Future First»، بالتعاون مع عدد من المؤسسات الخيرية في عام (٢٠٠٦م) ويقدم هذا المشروع خدمات التعليم والتدريب على مهارات الحياة للأطفال المحرومين سواء أطفال الشوارع أو الأطفال الموجودين بالملاجئ، ويقوم البنك بتقديم مجموعة من الخدمات في هذا المشروع مثل المنح الدراسية وتدريب المعلمين ودعم الأجهزة المدرسية وبرامج دعم الأسر والتدريب المهني. يَدعم البرنامج ما يزيد عن (٣٠٠) مشروع في (٤٩) دولة ويستفيد منه نحو نصف مليون طفل حول العالم ويُنفق البنك على هذا المشروع نحو (٢٥) مليون دولار.

٨-٢-٢ تفعيل الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية

إن تفعيل الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية يتطلب التعاون والتكامل بين العديد من الأطراف؛ مثل القطاع الحكومي، والقطاع الخاص، والقطاع الثالث. فلكل منها دوره، وطبيعته التي تخدم هذه الشراكة. وفيما يأتي بعض الأدوار التي يمكن أن يقوم بها كلٌ من القطاع الحكومي والقطاع الخاص والقطاع الثالث في تفعيل هذه الشراكة:

١- دور القطاع الحكومي في تفعيل الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية :

- العمل على إصدار تشريعات تحكم برامج المسؤولية المجتمعية للشركات، يشترك في إعدادها كلٌّ من الشركات، والمؤسسات الخيرية، والجامعات، ومراكز البحث، والوزارات المعنية.
- وجود مظلة ترعى هذه الشراكة – مثلاً – وجود مجلس يجمع الطرفين (المجلس الوطني للمسؤولية المجتمعية) لعرض ما لديهم من مشاريع، ولتبادل الأفكار والمقترحات.
- إعداد جائزة وطنية في التوأمة بين الشركات والجهات الخيرية لتحفيز هذا النوع من التعاون، ودفع الكثير من الشركات والجهات الخيرية نحو الدخول في شراكات.
- توفير الدعم المعنوي.
- توفير معلومات عن الجمعيات الخيرية، وإعداد دليل متكامل يتضمن تصنيف هذه الجمعيات، ومعلومات كافية عنها.
- استخدام آليات الإعلام الاجتماعي في التحفيز والتوعية بأهمية هذه العلاقة بين الشركات والجهات الخيرية.
- تقديم مزايا للشركات التي تنخرط في ممارسات من هذا النوع مع الجهات الخيرية؛ مثل: المناقصات الحكومية، المساهمة في التسويق الخارجي، منحها أولية في فرص الاستثمار والتجارة داخلياً وخارجياً.
- دعم الجهات الخيرية، والاعتراف بها إعلامياً وتمويلياً ومؤسسياً. حيث يمكن إنشاء جهة حكومية خاصة بالعمل الخيري، أسوة بالكثير من البلدان الغربية.
- صياغة خطط إعلامية تُبرز التوأمة بين الشركات والجهات الخيرية ودور كل منهما.

٢- دور القطاع الخاص في تفعيل الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية :

- الدعم المالي، وذلك بدعم البرامج التي تقدمها الجهات الخيرية، وتكون مناسبة للطرفين، وتنفيذها بعد دراستها.
- رؤية واضحة لبرامج المسؤولية المجتمعية بتأسيس إدارة للمسؤولية المجتمعية بالشركة، وتشتمل على آليات للمراقبة والتقييم.
- تقوم الشركات بتقديم برامج تدريبية، وتزويد الجهات الخيرية بالكوادر البشرية المؤهلة، ونقل الخبرة للجهات موضع الشراكة والتوأمه.
- تبادر شركات القطاع الخاص بالتحرك نحو الجهات الخيرية، وأن لا تنتظر قدوم الجهات الخيرية إليها.
- صياغة خطط وبرامج تناسب كلاً من الشركة والجهات الخيرية على حد السواء.
- وضع خطط وبرامج يكون بمقدور الجهات الخيرية القيام بها، وليست برامج تفوق قدرتها.
- الاستفادة من التجارب الخارجية فيما يتعلق بالتوأمة، وأخذ المناسب منها.

٣- دور القطاع الثالث في تفعيل الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية :

- وضع هيكل مالي وإداري للجهات الخيرية، وتوفير آليات للرقابة والتقييم والمتابعة.
- مخاطبة صانعي السياسات في الجهات الحكومية للاهتمام بعملية التفاعل بين الشركات والجهات الخيرية، واتخاذ إجراءات تعزز من هذه العلاقة.
- التعاون والتنسيق مع المنظمات الإقليمية والعربية والدولية.
- تفعيل دور المراكز المتخصصة لتقديم المعلومات، وإجراء البحوث والدراسات والاستشارات.
- إعداد الجهات الخيرية لتكون مؤسسات لها برامجها وأهدافها، ومصادر تمويلها، وقنواتها الإعلامية والاجتماعية المختلفة.
- الاستفادة من المتقاعدين في الشركات التي كانوا يعملون بها، وتربطهم علاقات مميزة من أجل تفعيل التواصل بين الشركات والجمعيات الخيرية.
- تكثيف الدورات والبرامج التدريبية وورش العمل للقائمين على الجهات الخيرية.
- التواصل مع الشركات، وإقناع المسؤولين في الجهات الخيرية بأهمية التواصل مع الشركات.

٢-٣-١ المرحلة الأولى: التخطيط

تعتبر عملية التخطيط من أهم المراحل في بناء الشراكة, حيث يتم رسم الملامح الرئيسة للبدء والدخول في شراكات مجتمعية، وتحديد جميع العوامل والمتطلبات اللازمة لخطة العمل.

تبدأ عملية التخطيط بتحديد القدرات الذاتية التي تمتلكها المنشأة، والتي تتضمّن العديد من العوامل البيئية الداخلية والخارجية؛ بحيث يتم الوقوف على المركز المالي للمنشأة وأرباحها المحقّقة في السنوات السابقة، ومركزها التنافسي، وتطور عدد العاملين بها، وتاريخها في المجتمع الذي تعمل به، بالإضافة لطبيعة مناشطها وأعمالها، وكيفية استغلالها في خدمة المجتمع وتنميته.

إن عملية تحديد القدرات تعدّ بمثابة الأرضية الصلبة التي يمكن أن تنطلق منها الشركة في بلورة مناشطها وبرامجها لخدمة المجتمع وتنميته. وتمر مرحلة التخطيط وفق المخطط التالي:



شكل رقم (٢-١): المرحلة الأولى : التخطيط

١- مراجعة التوجّهات الاستراتيجية العامة للمنشأة:

تتضمن التوجهات الاستراتيجية الخطوط العريضة التي تحدّد مسار الأعمال على المدى البعيد. وبناءً على ذلك، فإنه لا بد أن تتماشى شراكة المنشأة مع هذه الأهداف والتوجهات، أو - على الأقل - أن لا تتعارض معها، كما تتضمن الاستراتيجية التوسعات المستقبلية والشراكات المحلية والعالمية التي يجب أن يكون لها انعكاس مباشر أو غير مباشر على ماهيّة الشراكات وطبيعتها.

وسواء كانت فكرة الشراكة من داخل المنشأة أو خارجها، يجب التأكد من أن الشراكة المقترحة تتفق فعلياً مع الرؤية والرسالة المستقبلية للمنشاة، كما يجب أن يكون واضحاً كيف ستخدم الشراكة المصلحة الذاتية للمنظمة قبل أن تقوم بتسخير وقتها ومواردها في سبيل هذه الشراكة.

إضافةً إلى ذلك، فإنه متى ما وُجدت لدى الشركة الثقافةُ المؤسسية «Corporate Culture» موثقةً ومتضمنةً القيمَ والأخلاقياتِ المهنية التي تحكم وتضبط العمل (قواعد الحوكمة)، فإن ذلك يؤثر على التوجهات الاستراتيجية فيما يخص المسؤولية المجتمعية لتعزيز القيم والأخلاقيات وهو ما سينبثق عنه شراكات تعزز هذه المسؤولية وتبرزها.

٢- مراجعة برامج المسؤولية المجتمعية للمنشأة:

تضطلع بعض الشركات والمنشآت ببعض المسؤوليات المجتمعية؛ وذلك إما بالصبغة المؤسسية من خلال تنظيم إداري متكامل للمسؤولية المجتمعية أو من خلال بعض المبادرات الفردية التي غالباً ما تكون استجابةً لبعض المؤثرات الخارجية. وأياً كانت صبغة تلك البرامج، فلا بد من مراعاة الجهود الحالية وتقييمها بوصفها جزءاً مهماً من عملية التقييم الحالي للقدرات الذاتية, وبناء الشراكات بما يعزز هذه المسؤولية ويحقق أهدافها.

٣- دراسة الإمكانات المتاحة للشركة:

يجب أن تكون هناك حالة من التوازن النسبي بين حجم موارد المنشأة المالية وحجم الإنفاق على برامج المسؤولية المجتمعية، والتي يتبعها حجم الإنفاق على الشراكات المجتمعية وطبيعتها وكيفية تطبيقها, بحيث تبرز المساهمة المجتمعية بالمستوى الذي يتناسب مع الموقع التنافسي ومكانة المنشأة لدى المجتمع المحلي. ولعل للعوامل السابقة أثراً مهماً في تحديد حجم الإنفاق، إلا أن صافي الأرباح يعدّ العاملَ الأبرز في تحديد حجم الإنفاق. كما أن منتجات الشركة والخدمات التي تقدمها تعدُّ أحد هذه الإمكانات، والتي يمكن استغلالها في بناء شراكات لخدمة المجتمع.

٤- وضع استراتيجية التحالف:

إن مراعاة العناصر السابقة كافة يعدّ تمهيداً مهماً يساعد على فهم الواقع الحالي للمنشاة، وبالتالي يشكل الأرضية المناسبة للانطلاق نحو مرحلة وضع الأهداف العامة للشراكات المجتمعية. وتأتي هذه المرحلة لتقترب أكثر من تحديد وجهة الشركة نحو مشروع الشراكة من خلال المواءمة بين القدرات المؤسسية وإمكانياتها والاحتياجات الفعلية للتحالف. وفيما يلي خطوات بناء استراتيجية التحالف.

تطوير الاستراتيجية	• وضع الاستراتيجية وتحديد المناشط • آلية تنفيذها بصورة صحيحة
بناء إطار عمل الاختيار	• وضع المعايير التي يتم على أساسها الاختيار
جمع المعلومات الداخلية والخارجية	• جمع المعلومات لعمل تقييم داخلي وخارجي
دراسة أساليب الإدارة البديلة	• دراسة أساليب الإدارة البديلة • الدمج والإكتساب - التحالف
صياغة استراتيجية التحالف	• إذا كان التحالف هو الأسلوب الأنسب، يتم تحديد الأهداف والنطاق والمخاطر وتحليل التكلفة والعائد

الخطوة الأولي : تطوير الاستراتيجية:

لتحقيق أهداف المنظمة في مجال المسؤولية المجتمعية، تقوم بتحديد بعض المناشط المجتمعية محل الشراكة سواء كانت مناشط جديدة أم مناشط قائمة بالفعل، ثم تقوم بتقدير الموارد المطلوبه للقيام بهذه المناشط.

الخطوة الثانية: بناء إطار عمل الاختيار:

لتحديد أسلوب الإدارة المناسب للمهمة المحددة، بحيث يجب أن يكون هناك وضوح بخصوص معايير قرار الشراكة التي سيتم تطبيقه. ومعايير القرار يمكن أن تقوم على الآتي:

- الدوافع القائمة على المشروع/ البرنامج ذاتها: مثل معدل تكرار البرنامج، والمخاطر التي تحيط به. وهنا يفضل نمط التحالف عندما يكون المهمة متكررة ومحاطة بقدر ضئيل من المخاطر وتتطلب إستثمارات مشتركة.
- الدوافع القائمة على الموارد: وتتضمن طبيعة الموارد القائمة والمرغوبة ومدى توافر الموارد. وهنا يفضل نمط التحالف عندما يمتلك الطرف الخارجي موارد نادرة أو ذات طابع تخصصي وقيمة مضافة معتبرة.
- الدوافع القائمة على الاستقلال: أهمية الموارد المطلوبة متوفرة. وهنا يفضل نمط التحالف عندما تسعى المنظمة إلى أن يكون لها سيطرة على الموارد الخارجية.
- الدوافع الاستراتيجية: وتشتمل على عوامل مثل الأهمية الاستراتيجية للبرنامج في تعزيز مكانة الشركة مجتمعياً، قوة السوق ودخول السوق والمنافسين والتوسعات العالمية، وهنا يفضل نمط التحالف عندما يساعد هذا التحالف المنظمة على تحقيق أهدافها الاستراتيجية.
- معلومات عن مصداقية الشركاء المحتملين، حيث يفضل نمط التحالف عندما يتوافر لدى المنظمة معلومات إيجابية عن شركائها.

الخطوة الثالثة: الحصول على المعلومات الداخلية والخارجية:

يجب أن تقوم الجهة الراغبة في الشراكة بعمل تقييم داخلي وخارجي للحصول على المعلومات المطلوبة. ويتضمن التحليل الداخلي جمع معلومات مفصلة عن طبيعة المنشط والموارد المطلوبة والعوامل المرتبطة بمنشط الشركة والثقافة التنظيمية والأنظمة والإجراءات. ويتضمن التقييم الخارجي معلومات عن تطورات الصناعة واستراتيجيات المنافسين والسياسات الحكومية. وبناءً على هذه المعلومات، يمكن أن تقوم الجهة بتحديد نظام الإدارة الذي يناسب المنشط الذي تم إختياره.

الخطوة الرابعة: تقييم أساليب الإدارة البديلة:

يجب أن تعرف الجهة الراغبة في الشراكة أن كل نظام من نظم الإدارة له مميزاته وعيوبه، فنظام التبادل السوقي يكون موضع تفضيل عندما تكون الموارد المطلوبة سهلة الحصول عليها، ولكن ليس من الضرورة أن تعزز من الميزة التنافسية للشركة، بينما تكون عمليات الإكتساب أو الدمج هي الأمثل إذا كانت حقوق الإدارة تسمح بمزيد من استغلال الموارد التنظيمية المشتركة. ويجب أن تحدد الجهة هذه الخطوة بناءً على التساؤلات التالية:

- هل يحقق نظام الإدارة قيمة استراتيجية أو ميزة تنافسية؟
- هل ينتج عنه مخاطرة ضياع الميزة التنافسية للمنافسين؟
- هل يعوق الترابط بين هذا المنشط ومناشط المنظمة الأخرى؟

الخطوة الخامسة : صياغة استراتيجية التحالف:

يجب على المنظمة تحديد المصدر الخارجي للموارد التي تريدها لدعم المناشط التي تم اختيارها لتحقيق الأهداف. تقوم خطة التحالف بوصف هذه القرارت ونطاق المناشط التي سيتم القيام بها.

٢-٣-٢ المرحلة الثانية: اختيار الشركاء

تحتاج الشراكة إلى شركاء،وبالتالي على المنشأة أن تبدأ في التعرف على الشركاء المحتملين, وذلك من خلال الخطوات الآتية:



شكل رقم (٢-٢): المرحلة الثانية: اختيار الشركاء

١- حصر الجهات ذات العلاقة وتعريفهم بالمشروع

يتم عمل قائمة بالشركاء المحتملين الذين يتوقع أن يشاركوا في هذه الشراكة والتعرف على الدور الذي يمكن أن تقدمه المنشأة في هذه الشراكة، ويتم اقتراح موعد وتاريخ لأول اجتماع، وعمل قائمة بالأشخاص الذي سيتم الإتصال.

يتم عقد مقابلة مع الشركاء والاتصال بهم ودعوتهم لاجتماع يحضره جميع الشركاء المحتملين، ويتم مناقشة الملامح العامة لمشروع الشراكة وأهدافه ولا مانع من تعديل الأفكار من أجل صياغة رؤية موحدة للشراكة وتحديد عدد الموارد اللازمة للمضي في العمل.

إذا كان الأفراد المجتمعين يمكنهم اتخاذ القرارات نيابة عن الجهات التي يمثلونها،تكون هناك حاجة خلال الاجتماع الأول إلى الخروج بقرار من كل شخص من هؤلاء الأشخاص. وفي الغالب يكون هناك العديد من المشاركين الذين يكونون في حاجة إلى التحدث مع بعضهم البعض، وقد ترغب بعض الجهات في أن تعرف رأي خبرائها ومستشاريها حول فكرة الشراكة،كل هذه الأشياء يمكن أن تتم من خلال المقابلات الشخصية أو مجموعات العمل.

يجب أن تتضمن هذه الاجتماعات ما يلي:-

- قائمة بالشركاء الملتزمين بالشراكة وأدوارهم ومسؤولياتهم .
- قائمة بالأفراد والجهات الآخرى المهتمين بما ستحقق الشراكة،شاملة الشركاء الآخرين المحتملين.
- فكرة عامة حول الموارد التي ستطلبها الشراكة.
- قرار حول نوع الشراكة (التعاون: التنسيق) وهيكل الشراكة.
- مسودة خطة عمل توضح الخطوات اللاحقة.
- ورقة موجزة حول المشروع لتداولها مع الشركاء.

وبصورة عامة، فإن الاجتماع الأول يجب أن يركز على مناقشة:

- **نوع الشراكة (التعاون - التنسيق - التحالف) وهيكل هذه الشراكة.**
- **الدور الذي سيلعبه كل شريك وما هي الموارد التي ستساهم في ذلك؟**

وللحصول على هذه النتائج، فإنه النقاط التي يمكن تقييمها من خلال الاجتماع الأول ما يلي:

- تأسيس علاقة جيدة بين المشاركين. لابد أن يكون هناك وقت في كل إجتماع للتعرف على الآخرين من خلال التعرف على أسمائهم والجهات التي يعملون بها وأسباب اهتمامهم بالشراكة.
- عقد مناقشة مفتوحة وشاملة حول موضوع الشراكة وإتاحة الفرصة لكل شخص لطرح الأسئلة وإبداء المقترحات وتعديل الفكرة بما يتناسب مع احتياجاتهم.
- توضيح من يريد أن يكون جزء من الشراكة.
- الاتفاق على آلية اتخاذ القرارات وتحديدها التي يمكن الخروج بها في الاجتماعات الأولى.

بنهاية هذا الجزء من المرحلة، يكون الشركاء على استعداد للدخول في تفاصيل الشراكة، ومن خلال المناقشات، وتتكون فكرة جيدة حول أهداف الشراكة والشركاء الذين سيحققون هذه الأهداف.

٢- اقتراح الشراكة على الطرف الآخر

تقوم المنشأة بوضع نموذج موحد للعرض المطلوب, بحيث يضمن إجابة العرض المقدم على كافة النقاط الخاصة بالشراكة وتنفيذها ويجب أن يشمل هذا العرض على الآتي:

١- نبذة عن الشريك وخبرته في مجال الشراكة.

٢- توضيح الدور الذي يمكن أن يقوم به الشريك.

٣- الجمهور المستهدف من وجهة نظر الشريك.

٤- الهدف من هذه الشراكة في المستقبل؟

٥- كيف ستتحقق النتائج, يجب أن يقدم العرض فكرة جيدة عن الأساليب التي سيتم استخدامها في عملية تنفيذ الشراكة.

٦- الموارد التي ستطلبها عملية الشراكة؟ يتم وصف الموارد الضرورية لتنفيذ الشراكة. ودراسة التمويل, المهارات, المعارف, العلاقات, الاتصالات, وكافة الموارد المطلوبة لتحقيق الهدف. إذا أمكن, يتم إعطاء تقدير عددي لكل حاجة من هذه الاحتياجات.

٧- من هم المهتمين بمشروع الشراكة؟ من الذي سيتأثر به؟

٨- من الذي يمكن أن يقدم موارد؟ من الذي يتنافس مع المشروع؟

٩- متى سيبدأ المشروع أو البرنامج؟ هذا التاريخ سيساعد في عمل إطار زمني لتخطيط عملية التنفيذ. ويتم دراسة المدة التي استغراقها لتوفير الموارد المطلوبة وبناء الأنظمة, هيكل المشروع, المضي في المشروع أو البرنامج.

١٠- كيف سيتم اتخاذ قرارات مرتبطة بالمشروع؟ ما هي القضايا التي تتطلب أن يكون كافة الشركاء جزء من القرار, وما هي القضايا التي يمكن تفويض أحد الشركاء ليقوم بها بمفرده؟

١١- كيف ستتم الاتصالات الرسمية وغير الرسمية بين الشركاء؟

١٢- من سيتولى مسؤولية حفظ سجلات الاجتماعات؟ ومن المتحدث الرسمي مع الجمهور الخارجي ومع المستفيدين؟

٣- مناقشة أفضل العروض المختارة واختيار الأفضل

بعد استلام كافة العروض تقوم المنشأة باستعراضها وتحليل كافة تفاصيل كل منها وتشكيل لجنة لاختيار أفضل العروض المقدمة.

١- خطوات اختيار الشركاء

خلال مرحلة اختيار الشركاء، تقوم الجهة الراغبة في الشراكة بالتعرف على الشركاء الذين يتوافقون مع الجهة وأهدافها، ويكون العمل منصب على الاستفادة الجماعية من موارد الشريك واستراتيجياته ومناشطه والعاملين معه، ولتحديد درجة التوافق مع الشريك وبالتالي تحديد نجاح الشراكة من عملها، هناك سؤالين يجب طرحهما: كيف يمكن قياس هذا التوافق وما هي درجة التوافق المطلوبة لنجاح الشراكة؟



شكل رقم (٢-٣): خطوات اختيار الشركاء

الخطوة الأولى: تجهيز ملف عن الشركاء:

ويتم بغرض توضيح الشريك المثالي الذي يتفق مع متطلبات الجهة الراغبة في الشراكة وما تطمح إليه. ويعدُّ ذلك الخطوة التحضيرية الأهم، ويمكن للجهة أن تقوم بتحديد موارد وكفاءات الشريك وكيف سيساهم الشريك في الشراكة.

الخطوة الثانية: عمل قوائم مطولة ومختصرة عن الشركاء المحتملين:

تحتوي القائمة على كافة الشركاء المحتملين وتفيد في إتخاذ القرارات حول الشركاء الملائمين لمشروع الشراكة، وتعطي متسع من الخيارات والبدائل التي يمكن الاختيار منها. ويمكن التعرف على الشركاء المحتملين من خلال العديد من المصادر مثل: الإنترنت والاتحادات التجارية وشبكات الأعمال والمؤتمرات وخطوط الصناعة وقواعد البيانات وهذا على سبيل المثال لا الحصر. وتتوافر المعلومات عن الشراكات الأجنبية من هيئات الإستثمار الأجنبية والسفارات الحكومية والقنصليات. كما يمكن الحصول على معلومات مفصلة عن الجهة المطلوبة من خلال الموقع الإلكتروني والمقالات المطبوعة وأوراق العمل والمدونات والتقارير السنوية.

ومن ناحية أخرى، فإن القائمة المختصرة تعطي عمقاً تحليلياً للشركاء المحتملين. وعندئذ يتسنى للجهة الراغبة في الشراكة مقارنة كافة الشركاء المحتملين وتختصر هذه القائمة المطولة إلى قائمة مصغرة.

الخطوة الثالثة: بناء إطار التوافق مع الشركاء:

ويتضح ذلك من خلال المؤشرات التالية:

١- مؤشرات التوافق في الموارد: إلى أي مدى هناك توافق في موارد الشريكين والإسهامات المتوقعة من الطرفين ودورها في تعزيز الشراكة.

٢- مؤشرات التوافق الاستراتيجي: وتتضمن التوافق بين رؤية ورسالة الشريكين واستراتيجية العمل والتهديدات والفرص والتطورات التكنولوجية والإعتماد المتبادل والأهمية الاستراتيجية.

٣- التوافق التنظيمي: ويتضمن التوافق في حجم المنظمة وأساليب اتخاذ القرارت وأنظمة التخطيط والرقابة ونظم المعلومات ونظام الإدارة ونظم التحفيز.

٤- التوافق التشغيلي: وتتضمن المقاييس التشغيلية والإجراءات والنظم وتوزيع المهام والتنسيق وقياس الأداء.

٥- التوافق الثقافي: وتتضمن التوافق في الأيدولوجيات والقيم والمعتقدات والاتجاهات والأخلاقيات وأساليب الإدارة.

٦- التوافق الإنساني: التوافق في الأساليب الشخصية والاتجاهات والإنفتاح والمرونة وسياسات التوظيف وأنظمة التحفيز والتدريب والتعليم.

الخطوة الرابعة: تحليل التوافق مع الشركاء:

تقوم الجهة الراغبة في الشراكة بتحليل المعلومات المتوافرة وتقوم بجمع أي معلومات إضافية إذا لزم الأمر. ويمكن جمع المعلومات عن الشركاء المحتملين المدرجين في القائمة المصغرة من خلال البحث على الإنترنت أو التقارير السنوية أو عن طريق أطراف ثالثة. كما تعتبر قواعد بيانات الشراكة أداة هامة لجمع المعلومات.

ومن هنا يمكن عقد مقابلة مبدئية مع الشريك المحتمل، يجب أن تكون المقابلة كاشفة، ويمكن توقيع إتفاقية عدم إفصاح، حيث أن هذه المقابلة تمكن الجهة والشريك من معرفة بعضهم البعض والحصول على كافة المعلومات المتعلقة.

الخطوة الخامسة: تقييم المخاطر:

من الضروري أن تقوم الجهة بعمل تحليل لمخاطر الشركاء المحتملين وليس من الضروري أن يكون هناك توافق بين الجهتين في كافة الأبعاد والمؤشرات. فالمخاطر التي تتعلق بالموارد تتضمن التهديدات الخاصة بالموارد المتعثرة، والمخاطر التنظيمية تنطوي على التفاوت في البيئة التنظيمية (الهيكل التنظيمي، اتخاذ القرارات، أسلوب الإدارة). ولبناء ثقافة تشاركية تنطوي على فرق عمل وأفراد ملتزمين، يجب توفير فرص التدريب والتعليم وإدارك أهمية الحوافز.

٢-٣-٣ المرحلة الثالثة : تصميم الشراكة والتفاوض

يجب أن تحقق المفاوضات المنفعة المتبادلة لطرفي الشراكة حيث أن الشريكين يسعيان دائماً إلى علاقة طويلة المدى، ولذلك يجب على الشريكين أن ينظرا للمفاوضات على أنها شيء إيجابي وأن المفاوضات التي تتسم بالتكامل تؤدي إلى نتائج أفضل لكافة الأطراف. وهنا يمكن التمييز بين ثلاث مراحل للتفاوض وهي على النحو الآتي:

01 تجميع فريق مفاوضات الشراكة
02 وضع الأجندة والاستراتيجية
03 تبادل المعلومات
04 تقييم التوافق والمطابقة
05 توازن المصالح
06 توثيق نتائج المفاوضات
07 اتخاذ القرار

شكل رقم (٢-٤): تصميم الشراكة والتفاوض

١- تجميع فريق مفاوضات الشراكة

• تجميع أعضاء فريق المفاوضات والذي يتضمن صاحب فكرة الشراكة والمدراء التشغيليين ومدراء الشراكة والمستشارين القانونيين والماليين.

٢- وضع الأجندة والاستراتيجية

• وضع أجندة المفاوضات ونطاق المفاوضات - تحديد الأولويات - تقييم التاريخ التفاوضي للشريك وصياغة إستراتيجية التفاوض.

• صياغة وتوقيع إتفقية سرية ، اذا كانت هناك حاجة، وكذلك إتفاقية عدم إفصاح.

٣- تبادل المعلومات

• المشاركة في عملية تبادل ومشاركة المعلومات بصورة حيوية - كن منفحاً - شفافاً - عدم الإستعجال.

• الوعي بالمصالح الفردية والمصالح المشتركة.

٤- تقييم التوافق والمطابقة

• التركيز علي بناء علاقة عمل عالية الجودة حيث أن مناخ التفاوض يقوم بتشكيل بيئة العمل التشغيلية.

• توضيح وعرض مؤشرات التوافق الإستراتيجي والتنظيمي والتشغيلي والثقافي والبشري.

٥- توازن المصالح

• صياغة المقترحات والمقترحات والمقترحات البديلة - البحث دائماً عن معرفة مصالح الطرف الأخر.

• أقتراح حلول مبتكرة للمشكلات

٦- توثيق نتائج المفاوضات

• توثيق نتائج المفاوضات في مسودة مذكرة التفاهم او في عقد

٧- اتخاذ القرار

• عمل تقييم نهائي لعمليات التفاوض في ضوء أهداف الشراكة الإبتدائية.

• الخروج بعقد شراكة او مذكرة تفاهم مؤكد وواضح.

غالباً ما تكون مرحلتي المفاوضات وتصميم الشراكة متزامنة، حيث يتم تصميم الشراكة بشكل رسمي بعد نتائج المفاوضات بين الطرفين، وفيما يلي خطوات تصميم الشراكة:



شكل رقم (٢-٥): المرحلة الثالثة: تصميم الشراكة والتفاوض

٢-٣-٤ المرحلة الرابعة : إدارة الشراكة

تمر مرحلة تنفيذ الشراكة بالخطوات الآتية:



شكل رقم (٢-٦): المرحلة الرابعة: إدارة الشراكة

١- وضع عقد الشراكة

يتم صياغة كافة الاتفاقات التي يتم إنجازها من جانب الشركاء في صيغة مكتوبة, وعادة ما تسمى مذكرة تفاهم, اتفاق ,أو ميثاق. هذه الخطوة هامة في نجاح الشراكة. لأن مستوى قوة الشراكة يحدد تفاصيل اتفاقية الشراكة المكتوبة. فكلما زاد مستوى قوة الشراكة والموارد التي يتم المخاطرة بها, كلما كانت هناك حاجة لمزيد من التفاصيل في الاتفاقية.

الجدول التالي يوضح العناصر التي عادة ما يتم إدراجها في مذكرة التفاهم لكل نوع من أنواع الشراكة. على سبيل المثال, الشراكة القائمة على التعاون, والتي لا يتحدد منها أي موارد مالية, يكون هناك مذكرة تفاهم موجزة تنطوي على التوقعات لدى الطرفين. أما بالنسبة للشراكة القائمة على التنسيق والتي تنطوي على رؤية مشتركة وخطة عمل وميزانية وإطار زمني محدد, تكون هناك حاجة لمزيد من التفاصيل في اتفاقية الشراكة.

عناصر مذكرة التفاهم	التعاون	التنسيق	التحالف
الرسالة / الهـــــدف	x	x	x
النتائج	x	x	x
الاستراتيجيات	x	x	x
المــــــوارد	–	x	x
الشركاء	x	x	x
المستفيدون	–	x	x
الإطار الزمني	x	x	x
اتخاذ القرار	–	x	x
الاتصال	x	x	x
تعارض المصالح	–	–	x
خطة عمل مفصلة	–	–	x

الجدول رقم (٢-١) : عناصر مذكرة التفاهم



شكل رقم (٢-٧): وضع خطة العمل

٢- وضع خطة العمل

في الكثير من الشراكات, يحتاج الشركاء إلى بناء خطة عمل من أجل توجيه الجهود وتنظيمها, توضح ما تم إنجازه وما لم يتم, كما أن خطة العمل تحدد الأدوار والمسؤوليات وتتضمن خطوات محددة ومواعيد للانتهاء من المشروع, فخطة العمل هي خارطة طريق لكيفية إنجاز العمل والوثيقة التي يتم الرجوع إليها عند حدوث أي مشكلات.

٣- التنفيذ والمتابعة

عندما يتم توقيع الاتفاقية, يتم التركيز على جانبين مهمين في الشراكة: الأول: هو تنفيذ المشروع أو خطوات إنجاز الشراكة. يتم البدء بالإجراءات وفق ما هو مقرر في خطة العمل، وتبدأ خطوات التنفيذ بتعيين أفراد محددين من جانب كافة الشركاء لتنفيذ المشروع على علاقة من الثقة والاحترام. وكلما زاد تعقد الشراكة, كلما كان هناك ضرورة للتركيز على هذه الجوانب. في حالة الشراكات القائمة على التنسيق والتحالفات, يكون هناك حاجة إلى خطة عمل مفصلة, تحدد هذه الخطة من هو المسؤول عن نتائج المشروع.

لابد للشركاء من التقيد بالآتي:

- الاتفاق على المقابلات وطريقتها.
- الاتفاق على عمليات اتخاذ القرار.
- تحديث خطة العمل.
- الاتفاق على المقابلات وطريقتها.

٤- التقييم

يتم في هذه المرحلة قياس تنفيذ مشروعات الشراكة حسب المراحل الفرعية الآتية:

- قياس الأداء التشغيلي للبرامج.
- وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة.
- التحسين والتطوير.

• قياس الأداء التشغيلي للبرامج:

تقوم إدارة المسؤولية المجتمعية بالمنشأة بقياس مدى تحقيق البرامج المنفّذة من خلال الشراكة لأهدافها التشغيلية, من خلال وضع مؤشرات لقياس تنفيذ كل هدف بالمقارنة مع القراءة المستهدَفة الموضوعة لهذا الهدف في مرحلة التخطيط، كما يتم تحديد أهم المعوقات والصعوبات التي واجهت تحقيق هذه الأهداف.

• وضع قائمة بالتوصيات والاقتراحات اللازمة

بعد قياس الأداء التشغيلي والوقوف على أهم الصعوبات والمشكلات التي تواجه الشراكة أثناء تنفيذ برامجها، يتم رفع تقارير تتضمن توصيات الإدارة واقتراحاتها لمواجهة الصعوبات والمشكلات للوصول للأهداف المخطط لها.

• التحسين والتطوير

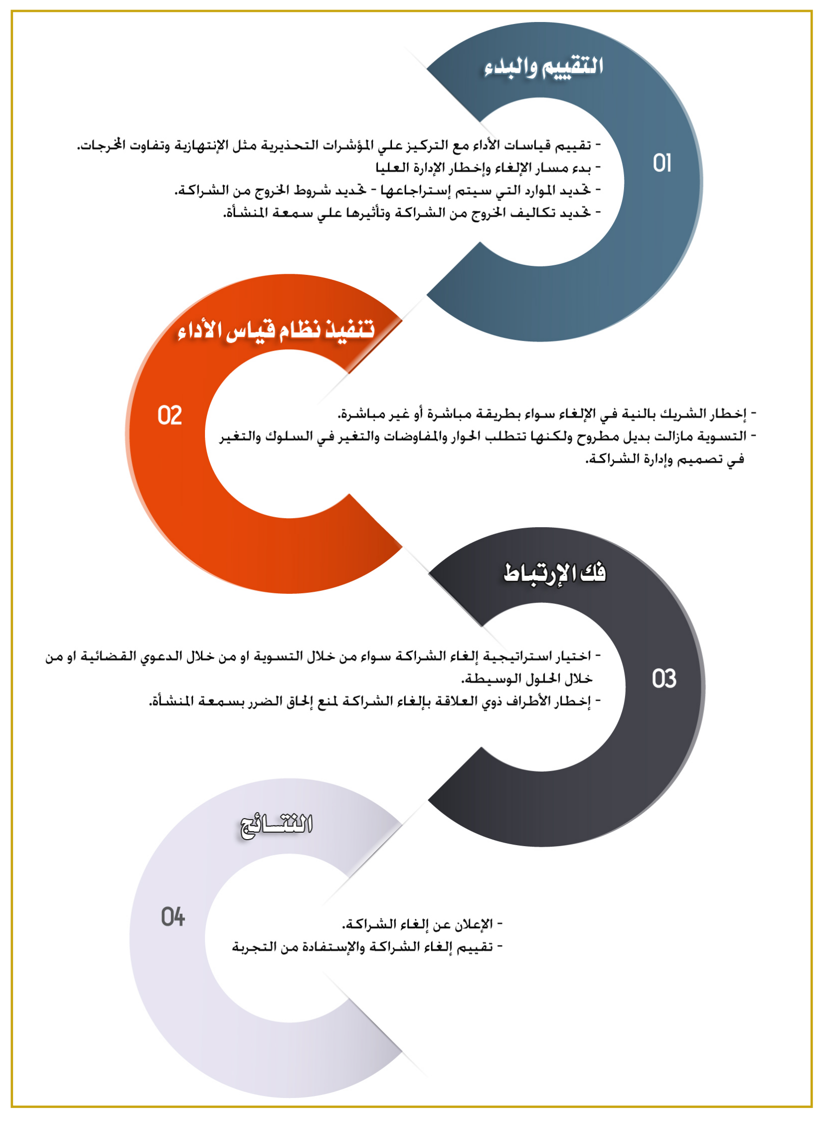
خلال مرحلة تنفيذ المشاريع والبرامج، يقوم فريق المسؤولية المجتمعية بالمنشأة بتقييم أداء مشروعات وبرامج الشراكة المنفذة من خلال الوقوف على آراء المستفيدين، ومدى رضاهم عن أداء المشاريع والبرامج، واقتراحاتهم التطويرية التي يجب العمل عليها للوصول بالمشروع إلى المستوى المطلوب.



شكل رقم (٢-٨): خطوات تقييم الشراكة

٢-٣-٥ المرحلة الخامسة : إنهاء الشراكة

إن الإدارة الفاعلة للشراكة تتطلب أن يكون مديروها على معرفة جيدة ليس فقط بكيفية بناء الشراكة والمحافظة عليها؛ ولكن بكيفية إنهاء الشراكة. إن التكاليف المترتبة على الشراكة تتطلب دراسة قرارات الإنهاء بكل حرص وعناية من جانب الإدارة، وتتطلب عملية الخروج الفعال من الشراكة الخطوات التالية :



شكل رقم (٢-٩): خطوات إنهاء الشراكة

الفصل الرابع: الاتصال والإعلام ومشاركة أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات

مقدمة

يتناول هذا الفصل للإعلام والاتصالات البينية والتواصل بين مختلف الأطراف، وإعداد التقارير وتوزيعها طيلة مدة مشروع الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات.

خلال فترة مشروع الشراكة تكون هنالك مجموعات من الأفراد المتأثرين بالمشروع بصورة مباشرة أو غير مباشرة، وتشتمل مجموعات أصحاب المصلحة أو الارتباط بالمشروع كل من العملاء والمجتمع والمستهلكين وعموم المستفيدين من المشروع أو المتأثرين به, وعلية فإن تنسيق الجهود بين كل تلك المجموعات يزيد من متطلبات الاتصال والإعلام والتواصل الفعال(١)(١). فمن المهم أن تشهد المراحل المبكرة من متطلبات الاتصال والإعلام والتواصل الفعال إقرار استراتيجية واعتماد بروتوكولات للتواصل لضمان أن الاتصالات على المستويات كافة تتم بطريقة فعالة تفي بالمراد وتستوفي متطلبات جميع أصحاب المصلحة والمعنيين وذوي الشأن.

أما أفضل وقت لإقرار استراتيجية إعلامية فهو الوقت الذي يسبق الشروع في تنفيذ مشروع الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات.

ويتطرق هذا الفصل لمناقشة أهمية مشاركة جميع أصحاب المصلحة وإدارة العلاقات مع الشريك الخاص المشارك في العلاقة مع القطاع الخاص.

وعلى مستوى المشاركة المتاحة من قبل القطاع الخاص لأصحاب المصلحة من المشروع, فهو يتفاوت من مشروع لآخر, وفي الوقت الحالي يبدو أن هنالك انخفاض في مستوى الوعي والإدراك بشأن الربط بين مشاركة أصحاب المصلحة والنجاح في تنفيذ المشروع, وأياً كان الحال فإن موضوع هذه المشاركة يتطلب وقفة جادة واهتماماً حقيقياً من طرف الجهة الراعية لتنفيذ مشروع الشراكة مع المؤسسات الخيرية.

إن اللوائح المنظمة لشراكات الجهات الخيرية مع الشركات تقضي بتوجيه الشركات الراعية نحو التنسيق مع الوحدات المختصة الأخرى والتي ترتبط بالخدمات التي يتم تقديمها بموجب مشروع الشراكة بين القطاعين.

---

(١) جابر عوض السيد أبو الحسن عبدالموجود/ الإدارة المعاصرة في المنظمات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث/ الإسكندرية ٢٠٠٣



٢-٤-١ أفضل الأساليب والإجراءات

إن نجاح مشروع الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات يتطلب التزاماً وحرصاً على تلمس وتفهم احتياجات المستفيدين من خدمات المشروع، كما يتطلب استعداداً للتعرف على أصحاب المصلحة ومعرفة تطلعاتهم والوقوف على أهدافهم وتوقعاتهم، لذا تمثل الاتصالات والجهود الإعلامية جزءاً مكملاً لا يتجزأ من أي مشروع وعاملاً رئيساً من عوامل نجاح المشروع.

ولذلك، فإن مشاريع الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات تتطلب خطةَ تواصل وإعلام تستهدف جميع أصحاب المصلحة وتتيح لهم الفرصة لإبداء مرئياتهم والإسهام بمدخلاتهم في المواعيد الزمنية الملاءمة, ويتوجب إدارة الاتصالات والجهود الإعلامية على أساس أنها قنوات أخذ وعطاء مع جميع أصحاب المصلحة.

ومن الضروري أن تكون الاتصالات والجهود الإعلامية بمثابة أداة ووسيلة لإطلاع أصحاب المصلحة وإفادتهم بصفة مستمرة بخصوص الأداء والتحديات والمزايا المتعلقة بالمشروع, كما أن تحري الشفافية إزاء المشروع من العوامل المهمة في إنجاح علاقة الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات وبالتالي فإن الإعلام والاتصال الفعال من الأمور اللازمة تحديداً[١].

ومن المهم جداً أن يتم إعداد التقارير عن حالة المشروع على جميع مستوياته إذ يمثل إعداد تلك التقارير وتوزيعها على جميع أصحاب المصلحة أمراً بالغَ الأهمية لتمكينهم من مراقبة المشروع ومن تحقيق أهدافه المنشودة. وبطبيعة الحال لا يمكن خدمة مصالحهم إلاَّ إذا كانوا على علم بمجريات العمل ومدى التقدم في تنفيذ المشروع.

٢-٤-٢ مشاركة أصحاب المصلحة

إن احتمالات النجاح في تنفيذ شراكة بين الجهات الخيرية والشركات تتقلص إلى حد ٍ بعيد وبقدر كبير في حالة ضعف الإدراك أو قلة الإلمام بالخطة والاستراتيجية الإعلامية وقلة الكفاءة في تنفيذها, وهنالك مزايا حقيقية يمكن تحقيقها من خلال مشاركة أصحاب المصلحة في المراحل المبكرة من المشروع وطيلة مدة استمراره ومنها الآتي:

- تخفيف المخاوف وتبديد الشكوك وذلك بإقرار آلية لتحقيق الوضوح والشفافية ليتم من خلالها إشراك أصحاب المصلحة بطريقة مفيدة.
- صياغة العقود وصيانة العروض التي تتناول احتياجات جميع أصحاب المصلحة من المشروع.
- استقبال الأفكار المبتكرة من جميع أصحاب المصلحة بالمشروع والتي من شأنها أن تفضي إلى تقليل التكلفة وتحقيق أقصي درجة من الكفاءة في آن واحد.

ينبغي أن يقوم أعضاء فريق المشروع بإعداد خطة استراتيجية تتيح الفرصة لمشاركة جميع أصحاب المصلحة الرئيسيين وفي المواعيد الزمنية المناسبة خلال فترة الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات.

ويتفاوت أصحاب المصلحة ويختلفون باختلاف طبيعة المشاريع المرتبطة بهم ولكن ينبغي أن يشتملوا على فريق إداري رفيع المستوى من الشركة والمؤسسة الخيرية والموظفين الحكوميين المحليين والمستفيدين النهائيين من الخدمة أو عموم المستهدفين بها والجهات الحكومية التي تصدر الموافقات والتصديقات (وزارة الشؤون الاجتماعية) والمجموعات المحددة الآخرى.

---

(١) دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص. برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية بالمملكة العربية السعودية.

٢-٤-٣ العناصر الرئيسية في الاستراتيجية الإعلامية للشراكة بين الجهات الخيرية والشركات

تُعد معرفة احتياجات أصحاب المصلحة والوقوف على مصالحهم والعمل على تلبية تلك الاحتياجات وخدمة تلك المصالح من العوامل الحاسمة لإنجاح أي مشروع, ويجب أن تراعي الخطة الإعلامية متطلبات أصحاب المصلحة والتعرف على مخاوفهم واحتمالات وجود التصورات والمفاهيم الخاطئة لديهم حيال المشروع، ومن ثم صياغة استراتيجية لمعالجة تلك المخاوف والعمل بقدر الإمكان على تبديدها أو تخفيفها على أقل تقدير من خلال المراحل المبكرة للمشروع.

وينبغي أن تفضي الاستراتيجية إلى تعبيد الطريق أمام التواصل والتفاعل أخذاً ورداً بين الشركة والأطراف المتأثرة بالمشروع، وتشمل الاستراتيجية مختلف الأساليب والوسائل التي تكفل بث المعلومات وإيصالها للمعنيين واستقبال إجاباتهم ومرئياتهم حيالها.

وتحديداً ينبغي أن تحتوي الاستراتيجية على ما يلي[٢](١):

- أهداف ومقاصد الخطة والاستراتيجية الإعلامية.
- تحديد مجموعات أصحاب المصلحة الرئيسيين والتعرف على مصالحهم في المشروع.
- المراحل الرئيسية والملامح العامة للمشروع أو خارطة طريق خاصة به عندما يكون الإعلام مطلوباً أو مرغوباً.
- المواعيد الزمنية والمراحل التي يكون مطلوب مشاركة مختلف أصحاب المصلحة.
- الأساليب والوسائل العامة المطلوب استخدامها لإبلاغ أصحاب المصلحة وموافاتهم بالمعلومات واستقبال مرئياتهم .
- دور وسائل الإعلام العامة في العملية الإعلامية.
- كيفية الوفاء بالمتطلبات النظامية والتنظيمية ذات العلاقة بما في ذلك الإشعارات والإعلانات والإفصاح عن الاتفاقيات والرد على الاعتراضات واستقبال موافقات الناخبين

٢-٤-٤ احتياجات أصحاب المصلحة ومتطلباتهم من المعلومات والإعلام والاتصالات

ينبغي أن تحتوي الاستراتيجية الإعلامية على الإقرار بالاحتياجات الفردية المحددة الخاصة بكل مجموعة من مجموعات أصحاب المصلحة والمتعلقة بكل منها على حدة، من خلال مدة الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات. وتُلقي الأقسام التالية الضوء على مصالح كل مجموعة من تلك المجموعات والمسائل العامة التي يتعين مراعاتها والاهتمام بها أثناء العملية الإعلامية.

٢-٤-٥ الاتصال والتواصل بين الشركاء

يجب أن تضع الجهات الخيرية والشركات في الحسبان أن الشراكة بين القطاعين تتمحور حول إدارة المنازعات وبناء فرق العمل وتجسير الثقة والالتزام المتبادل والأهداف المشتركة، وينبغي لأطراف الشراكة تطوير شبكة اتصالات داخلية من شأنها تسهيل عملية تبادل المعلومات, وأثناء المفاوضات الخاصة بإبرام العقد ينبغي أن تتأكد الشركة من ابتكار آليات ملاءمة لإصدار التقارير وإقرار تلك الآليات مع الجهة الخيرية على أن تشتمل الآليات المذكورة إصدار التقارير المتعلقة بسير العمل في المشروع والعمليات التشغيلية والتفاصيل المالية والإدارية, وقد تختلف آليات إصدار التقارير باختلاف درجات المشاريع والمستفيدين النهائيين من الخدمات المقدمة.

وفي معظم الحالات يتم إصدار التقارير على أساس جداول دورية محددة (بصفة أسبوعية أو شهرية أو ربع سنوية أو سنوية أو بالجمع بين أكثر من واحدة ما تقدم وذلك حسب موضوع التقرير وماهيته).

ويكتسب إصدار التقارير أهمية لدى الشركات لأن من شأنه تمكينها من مراقبة التقدم في سير العمل ومن متابعته بالقدر اللازم من الكفاءة مع التمكن من رصد النجاحات والإخفاقات في مشروع الشراكة مع القطاع الخيري.

(١) دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص. برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية بالمملكة العربية السعودية

٢-٤-٦ الاتصال والتواصل مع أصحاب المصلحة الخارجيين

إن جميع اتفاقيات الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات تفضي في المحصلة النهائية إلى خدمة المستفيدين النهائيين من الخدمات العامة المقدمة بموجب هذه الاتفاقيات وتصب في مصلحتهم جميعاً، وفي هذا الخصوص يلزم أن يكون هنالك تواصل مع الحكومة والمستفيدين النهائيين أو المستهدفين بالخدمة، إذ يمكن إنجاز هذا النوع من التواصل عبر وسائل الإعلام الاعتيادية مثل التلفاز والإنترنت والإذاعة أو عبر قنوات أكثر تحديداً وتخصيصاً في استهداف المعنيين بها مثل التقارير والنشرات الإعلامية والمطبوعات والمواد الأخرى التي يتم توزيعها على نطاق واسع من ذلك.

مقدمة

يتناول هذا الفصل المسائل المتعلقة بالموارد البشرية طيلة فترة مشروع الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات.

تقضي القوانين المنظمة لشراكات القطاع الخاص مع المؤسسات الخيرية بقيام القطاع الخاص بتدريب موظفي المؤسسات الخيرية لتمكينهم من النهوض بأعباء إدارة وتنفيذ الشراكة (إذا كان من الواجب أن تستأنف الجهة الخاصة مسؤوليتها عن تقديم تلك الخدمات بمجرد أن يبدأ مشروع الشراكة مع القطاع الخاص) بحيث يتسنى لهم التمكن من إدارة مشاريع الشراكة مع القطاع الخاص.

٢-٥-١ الإجراءات وأفضل الأساليب

تعد الموارد البشرية عاملاً حاسماً وبالغ الأهمية في إنجاح أي مشروع للشراكة، وفيما يلي جوانب إدارة الموارد البشرية التي يلزم التعرض لها من قبل الشركات بخصوص أي مشروع(١):

- التدريب (بما في ذلك إعداد خطة تدريبية شاملة).
- اتخاذ ما يلزم حيال احتفاظ موظفي المؤسسات الخيرية بوظائفهم.

٢-٥-٢ الأسلوب الشامل لإدارة الموارد البشرية

يتعين إتباع الأسلوب الشامل وفقاً لإجراءات منهجية منظمة من شأنها تبديد المخاوف المحتملية لدى الموظفين المتأثرين من خلال التدريب والتواصل السليم، وينبغي إجراء دراسة متأنية للمسائل المتعلقة بالقوى العاملة قبل اتخاذ أي قرار بشأن الشروع في الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات.

كما ينبغي إعداد خطة للتدريب والمحافظة على الموظفين لإدارة الفترة الانتقالية للمشروع, ويقوم الإعلام ببناء الخطط بجلاء ووضوح لجميع الموظفين, كما ينبغي إدارة عملية الاتصال والإعلام بطريقة متقنة، وينبغي للإدارة العليا فتح قنوات التواصل مع الموظفين المتأثرين والتشاور معهم بشأن الطريقة المثلى لمعالجة مخاوفهم طيلة فترة المشروع.

وينبغي – أيضاً– للإدارة العليا أن تتفهم مواقف الموظفين المتأثرين وتتجاوب مع أوضاعهم وتتوقع اهتماماتهم وهمومهم وينبغي أن يشتمل ذلك على تفهم أدوارهم الحالية والمستقبلية المرتقبة طيلة مدة المشروع. ولما كان من الوارد أن ينخفض عدد الموظفين المطلوبين لإدارة المشروع في المراحل المتأخرة من المشروع بحيث يصبح عددهم أقل ما كانوا عليه في المراحل المبكرة لابد للإدارة العليا من تحديد الفائض في القوى العاملة وكيفية إعادة تدريبهم وإكسابهم مهارات جديدة تمكنهم من الالتحاق بوظائف جديدة حسب متطلبات العمل بالمشروع.

٢-٥-٣ فض المنازعات

يتعين أن توفر الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات وسيلة لحل المنازعات بين أطراف الشراكة مع العمل في الوقت نفسه على تقليل مخاطر توقف المشروع وهدر الموارد وزعزعة الثقة بين الشركاء وأصحاب المصلحة.

تقوم علاقة الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات على أساس الثقة والإلتزام المتبادل والرؤية المشتركة. والثقة مهمة لبث الطمأنينة وغرس الثقة بالنفس والتشجيع على تبادل الأفكار.

أما الإلتزام فهو يسمح بإدخال التطويرات والتحسينات من جانب جميع أطراف الشراكة بينما يأتي تحقيق الرؤية المشتركة عبر الإجماع على تحقيق الأهداف بصفة عامة، وتتصف الشراكة الناجحة بالوضوح والصراحة والانفتاح والابتكار والفرص المتكافئة واقتسام تحمل المخاطر وفض المنازعات من خلال حل المشاكل.

وفي الغالب لا يكون التماس التقاضي أمام المحاكم أو رفع الدعاوي القضائية هو الأسلوب الأمثل لتسوية المنازعات في بيئة الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات – ذلك أنه ليس من المجدي ولا من الممكن من الناحية العملية أن يتم اللجوء إلى القضاء للبت في كل نزاع ينشأ في إطار الشراكة عطفاً على ما يكتنف تلك الشراكة من تعقيدات، ولضمان إقامة علاقة شراكة مثمرة ومستمرة يمكن اللجوء إلى جملة من البدائل أو الوسائل البديلة التي يمكن أن تحل محل الإجراءات القضائية وتقوم مقام المحاكم، تعرف هذه البدائل بمسمى الأنظمة البديلة لتسوية النزاعات. وفي حالة موافقة أطراف النزاع على التماسها فإن تفاصيلها تكون في العادة مدرجة في اتفاقية الشراكة بين الجهات الخيرية والشركات.

---

(١) دليل الشراكة بين القطاعين العام والخاص. برنامج التعاملات الالكترونية الحكومية بالمملكة العربية السعودية

٢-٦-١ تعريف الأدوار والمسؤوليات

إن التعاون بين أطراف الشراكة أساس للتنفيذ والنجاح الطويل الأمد لمشروع الشراكة؛ فتعريف الأدوار والمسؤوليات بصورة واضحة لكل الأطراف الداخلة في الشراكة، والقدرة على توزيع المخاطر، والاتصال الجيد بين جميع المستفيدين يضمن الكفاءة والشفافية في تنفيذ المشروع.

وأفضل قانون فيما يتعلق بتوزيع المسؤوليات هو «كل طرف يأخذ المسؤوليات والمخاطر التي له القدرة على إدارتها بصورة أفضل». وهذا ينطبق من ناحية الخبرة الفنية ومن ناحية التكلفة. وإذ أن هنالك تكلفة مرتبطة بإدارة المخاطر، بما فيها توزيع الموارد، والتكاليف الرأسمالية، والخبرة الفنية، فإن كل طرف له القدرة على تحديد التكلفة التي سيتحملها نظير إدارته لتلك المخاطر. بالقاعدة العامة تقتضي أن يتحمل كل طرف يمكنه إدارة المسؤولية بالخبرة اللازمة والموارد الضرورية لديه بأقل التكاليف فيجب أن يتحمل المسؤولية. وهذه الطريقة ستنتج في النهاية عن مشاريع ذات كفاءة أكثر وتكاليف أقل وبالتالي يستفيد منها كل الأطراف المشاركة. وبسبب الاختلاف في المتطلبات والاحتياجات من مشروع إلى آخر، فإن توزيع المخاطر سيختلف من مشروع إلى آخر.

إن فهم المخاطر وامتلاك التقنية والمعرفة المطلوبة لإدارة تلك المخاطر غير كاف بدون توافر المعلومات ذات العلاقة. فالطرف القائم على إدارة المخاطر سيكون مقيداً بكمية المعلومات المتوافرة حول تلك المخاطر، والسياسة الداخلية لمؤسسته، والنزعات الثقافية والعوامل الإرشادية الأخرى ذات العلاقة بإدارة المخاطر.

إن عملية تعريف الأدوار والمسؤوليات ليست مهمة الشركة بمفردها؛ فالعملية تحتاج الى أن يتم التفكير فيها بعناية من قبل القطاع الخاص والجهة الخيرية وتحديدها بصورة مشتركة باعتبارها جهداً مشتركاً لتوفير إطار عمل لتصميم بناء يضمن إنجاز المشروع.

وفي الوقت الذي يكون فيه لكل طرف من الأطراف رغبة في السيطرة على الظروف المحيطة بمسؤولياته لتفادي المخاطر ذات العلاقة، يصبح من الضروري أن تعمل الأطراف سوياً كفريق واحد، إذ أن المخاطر في أصلها وفي كثير من الأحيان يتوقف حدوثها على بعضها البعض، وتصنف المسؤوليات عادةً كالتالي:

١- البناء:

توفير أصول مادية يتطلب تقديم الخدمة مع ضمان الإلتزام بالموازنة التقديرية والجدول الزمني والمواصفات.

٢- التصميم:

تصميم الأصول المادية وإجراءات العمل وضمان أن الخدمات تفي بمعايير الأداء والجودة.

٣- التشغيل:

تشغيل الأصول المادية لتقديم الخدمة المتفق عليها بين الشركة والجهات الخيرية وضمان أن الخدمات المقدمة تفي بمعايير الأداء.

- التقرير بشأن المعايير والتعليمات الموحدة لشراكة الشركات والجهات الخيرية والقوانين المعلنة لتنفيذ مشاريع الشراكة. تقوم الجهات الخيرية في العادة بتعريف وتحديد الحاجة إلى الخدمات وتوقعات الجمهور، فالقطاع الخاص هو الذي يحدد ويصف التزامات القطاع الخاص التي تشمل عملية الاعتماد والتصديق، وتوافر موقع المشروع والظروف المحيطة به.

٤- مسؤوليات الموظفين:

إذا احتفظت المنشأة المعنية بجزء من مسؤوليات تقديم بعض خدمات أعمال الشراكة، فيجب التأكد من استعدادها لذلك على مستوى الكادر العامل ويشمل ذلك بناء المهارات اللازمة وسط موظفيها.

٢-٦-٢ مؤشرات الأداء الرئيسية

من المهم أن يكون فهم واضح لدى الشركاء في الشركة والجهة الخيرية على حدٍ سواء لكيفية قياس أداء المشاريع ومراقبة ذلك الأداء من حيث المردودات ومواصفات المشاريع، ومن أجل هذا كان لزاماً ربط قياس الأداء بمجموعة معروفة ومتعارف عليها من مؤشرات الأداء الرئيسة التي يراعى فيها ما يلي:

- جودة مستوى الخدمة.
- معدلات / عدد مرات تقديم الخدمة، وأن تكون محددة من خلال متطلبات النتائج والمردودات (أي مستوى الخدمة المطلوبة) وليس من خلال المدخلات الإرشادية (أي كيفية تقديم الخدمة).
- سرعة الاستجابة في تقديم الخدمة.
- التبليغ وإعداد التقارير عن تقديم الخدمة (عموم الجمهور).
- مراقبة البيانات والمستندات.

٢-٦-٣ إعداد العقد وصياغته واستكمال إجراءاته والتوقيع عليه

جرت العادة على أن تشتمل عقود الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية على نصوص ضابطة معينة من النصوص القياسية العامة المتعارف عليها بالإضافة إلى الأحكام المحددة الخاصة بالمشروع المعين الذي يمثل موضوع العقد.

تعد تلك النصوص القياسية بمثابة الأساس الذي تقوم عليه مسودة اتفاقية الشراكة والتي ينبغي أن تمثل جزءً من مجموعة مستندات العرض (بالإضافة إلى طلب تقديم العرض).

وتتمثل النصوص الأساسية في الآتي :-

- مدة المشروع.
- متطلبات الأداء الخاصة بتقديم الخدمة
- آليات صرف المستحقات.
- قياس ومراقبة الأداء.
- حقوق الملكية الفكرية.
- حقوق التدخل: لتوضيح متى يمكن للشركة أن تتدخل عندما يكون أداء الجهة الخيرية في المشروع دون المستوى المطلوب.
- التغييرات في متطلبات الخدمة: تحديد الآليات الخاصة بإدخال التغييرات الجديدة وعدد المرات أو معدل التكرار في التغيير.
- التغيير في الأحكام والنصوص القانونية: الأحكام المتعلقة بالتغييرات القانونية التي من شأنها التأثير على المشروع.
- إجراءات الخبراء المستقلين: وذلك لتقييم مدى انطباق الشروط المطلوبة على الأداء والانجاز في المشروع.
- فض المنازعات: إذ يتم وصف الأساليب الضرورية وإجراءات التصعيد والإحالة اللازمة لحل النزاعات التي تنشأ بين الشركات والجهات الخيرية .
- إنهاء العقد: إذ يتم تقديم وصف تفصيلي لشروط إنهاء العقد.

٢-٦-٤ إدارة العقد

ينبغي تحديد متطلبات القوى العاملة والإجراءات والأدوات اللازمة لإدارة العقد في مرحلة مبكرة من مراحل التخطيط للشراكة بين الشركات والجهات الخيرية، بحيث يتسنى إدراج تلك المتطلبات في دراسة الحالة والخطة التنفيذية ومن ثم تنفيذ العقد فيما بعد عن طريق فريق إداري يتصف بالقوة والاقتدار.
وينبغي للشركات التي تُزمع الدخول في شراكة مع الجهات أن تعمد إلى تكوين فريق متفرغ للإشراف الإداري على العقد الخاص بذلك على أن يتمتع أفراد الفريق بالمهارات اللازمة لتمكين الشركة من إدارة عقود الشراكة مع الجهة الخيرية بكفاءة واقتدار وتنفيذ تلك العقود على الوجه المطلوب. ويجوز أيضا للشركة الراعية للمشروع أن تستعين بخدمات طرف ثالث للمساعدة في إدارة العقد.
ولا ينبغي بأي حال التهوين من شأن إدارة العقود أو التقليل من أهميتها إذ أن الأمر يحتاج في أغلب الأحيان لأن يتم تأصيله وتشريعه وفقاً لأسس واضحة، الأمر الذي يقتضي تبني رؤية واضحة للإشراف الدقيق على الأداء وفقاً لبنود العقد وشروطه وأحكامه.
من ناحية نموذجية؛ تتألف مسؤوليات إدارة العقد مما يلي :

- تغيير المتطلبات والخدمات الإضافية.
- الاطلاع والمراجعة وإصدار التقارير الإدارية.
- تحديد معايير المطابقة وإجراء المقارنات وفقاً لها.
- إدارة عملية تبادل الإشعارات والإخطارات بين الشركاء (ومع أصحاب المصلحة والأطراف المعنية).
- تعميد / اعتماد صرف المستحقات.
- حفظ السجلات والتقارير.
- ضمان المطابقة والإلتزام بالمتطلبات القانونية والنظامية والتنظيمية.

المرفقات

مرفق رقم (١) نموذج مكونات عقد الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية

مقدمة النموذج

تم تصميم هذا النموذج للمساعدة على إكمال دورة حياة العقد وإدارته في المشاريع المنفذة في إطار الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية .

تعد عقود الشراكة من المرفقات أو المستندات المنفصلة المهمة بمشاريع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية ؛ كما ترتبط جميع البنود والفقرات الواردة في العقد، والتي من شأنها التشجيع على إقرار خطط لإدارة مستوى الخدمة والأداء، سيكون لها ارتباط استدلالي بهذه الاتفاقية باعتبارها إطاراً مرجعياً في هذا الخصوص.

١- الغرض والأهداف

(ينبغي لاتفاقية مستوى أداء الخدمة أن تحتوي على بيان موجز للغرض المنشود والأهداف المرجوة من تلك الاتفاقية المبرمة بين الطرفين)

وإن إبرام اتفاقية تفصيلية لمستوى الخدمة من شأنه تحقيق جملة من الأهداف التي يمكن إيجازها في الآتي :

تحديد الشروط والأحكام والأسس التي سيتم الاستناد عليها لتقديم الخدمات المطلوبة .

توضيح كيفية قياس مستويات أداء الخدمة .

تحديد وتعريف الخدمات التي سيتم تقديمها .

- **مثـــــال:**

تنطوي هذه الاتفاقية على توضيح الشروط والأحكام التي بموجبها سيقوم الشريك الخاص بتقديم الخدمات المحددة في المواصفات (ويشار إليها إجمالاً بلفظ «الخدمات») إلى الجهة الخيرية المعنية وإلى عموم المستفيدين من تلك الخدمات. ويتمثل الهدف في وضع أساس وإطار لتقديم خدمات عالية الجودة.

٢- طرفا الاتفاقية

(إن من الضروري أن يتم تحديد طرفي هذه الاتفاقية وتعريفهما مع إيراد عناوينهما)

- **مثـــــال:**

تم إبرام هذه الاتفاقية بين كل من [يذكر اسم الشركة المعنية] (يشار إليها فيما بعد بلفظ «الشركة») وعنوانها [يحدد عنوان الشركة المعنية] و [يذكر اسم الجهة الخيرية]، والذي تعمل بموجب قانون ... تحت السجل التجاري رقم ......، (يشار إليه فيما بعد بلفظ «الجهة») وعنوانه [يحدد عنوان الجهة الخيرية]

٣- تاريخ البداية

(من الضروري أن يتم تحديد تاريخ بداية تنفيذ هذه الاتفاقية لأنه تاريخ سريان الاتفاق ملزم قانوناً بين الطرفين. وقد جرت العادة على أن يكون هذا التاريخ هو ذات تاريخ البداية الوارد في عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية)

- **مثـــــال:**

ستبدأ هذه الاتفاقية اعتباراً من [يرجى تحديد تاريخ البداية].

٤- مدة الاتفاقية

(ينطوي هذا الجزء من الاتفاقية على تحديد مدة الاتفاقية. وهي ذات المدة الواردة في عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية)

- **مثـــــال:**

تبدأ هذه الاتفاقية في تاريخ بداية الشراكة وتنتهي إما بانتهاء مدتها [يرجى تحديد تاريخ انتهاء الصلاحية حسبما هو وارد في عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية] أو بإنهائها استناداً على ما ورد في الجزء التاسع، أيهما أقرب .

٥- التعريفات

(من الضروري أن تتصف الأحكام والشروط الواردة في هذه الاتفاقية بالقدر اللازم من الوضوح لمنع أي التباس أو إساءة فهم. ويجب أن يجري التفاوض بين طرفي الاتفاقية حول الشروط والأحكام وتعريفاتها)

٦- المراجعة الدورية

(يجب أن ينطوي هذا الجزء من الاتفاقية على تعريف وتوصيف المراجعات الدورية والتعديلات التي يتم إدخالها على هذه الاتفاقية ومن يقوم بتحديث بياناتها والموقع الذي يتم فيه حفظها وتخزينها)

• مثـــــال:

يسري مفعول هذه الاتفاقية من تاريخ توقيع عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية وتظل نافذة المفعول حتى تاريخ انتهاء عقد مشروع الشراكة أو تاريخ انهائه، أيهما أقرب.

ينبغي إخضاع هذه الاتفاقية للمراجعة بمعدل (مرة واحدة) في العام على أقل تقدير؛ وعوضاً عن أي مراجعة يتم إجراؤها في أي فترة زمنية ، فإن هذه الاتفاقية تظل نافذة وسارية المفعول .

يكون مدير علاقات العمل مسؤولاً عن تسهيل عملية إجراء المراجعة الدورية المنتظمة لهذا المستند. ويجوز تعديل محتويات هذه الاتفاقية أو تحويرها عند اللزوم وفي هذه الحالة يشترط الحصول على موافقة جميع الأطراف الموقعة على الاتفاقية .

سيتم إرسال هذه الاتفاقية إلى [يحدد الموقع سواءً كان إلكترونياً أو مرفقاً قائماً] وسوف تكون متاحة للاطلاع عليها من قبل جميع الأطراف المعنية وذوي المصلحة والشأن .

٧- أوصاف الخدمات / بيانات وصف الخدمات

(يشتمل هذا الجزء على وصف كامل للخدمات التي تقدمها الشركة إلى الجهة الخيرية، وينبغي أن تتضمن هذه الأوصاف جميع المناشط المحددة التي سيكون من المطلوب القيام بها لتنفيذ الاتفاقية بصورة سليمة بما في ذلك كيفية تقديم الخدمات المحددة والموارد المطلوبة لتقديم تلك الخدمات والإلتزام بالجدول الزمني المقرر لتنفيذ المناشط وجميع الإجراءات والعمليات الإدارية والتشغيلية المستخدمة / المدعومة من قبل الشركة للتمكين من تقديم الخدمات المطلوبة بموجب العقد)

- مثـــــال:

الرقم المرجعي	مسمى الخدمة	الوصف / البيان	المواصفات

٨- مسؤوليات الشركة

(ينطوي هذا الجزء من الاتفاقية على تحديد مسؤوليات الشركة المعنية فيما يتعلق بمساندة الاتفاقية ودعم تنفيذها)

- مثـــــال:

مسؤوليات الشركة

٩- مسؤوليات الجهة الخيرية

(ينطوي هذا الجزء من الاتفاقية على تحديد مسؤوليات الشريك الخاص فيما يتعلق بمساندة الاتفاقية ودعم تنفيذها)

- مثـــــال:

مسؤوليات الجهة الخيرية

١٠- إدارة الخدمة

(ينطوي هذا الجزء من الاتفاقية على تحديد مواصفات توفير الخدمة وقياس أدائها وإعداد التقارير بشأنها)

- مثـــــال:

لعل من الأمثلة المناسبة في هذا الخصوص أن يتم توضيح متطلبات هذا الجزء بإيرادها على هيئة جدول بحيث يتم تخصيص مدة زمنية أو تحديد نسبة مئوية لتشغيل كل خدمة حسبما يتفق عليه الطرفان.

مسمى الخدمة	مدة توفر الخدمة (كفترة زمنية)	الصيانة	مدى توفر الخدمة (كنسبة مئوية)	القيود والتحفظات

١١- إعداد تقارير الخدمة

(يشتمل هذا الجزء من الاتفاقية على تحديد التقارير المطلوب إصدارها من قبل الجهة الخيرية إلى الشركة، وتعد التقارير ضرورية للتأكد من المحافظة على مستويات الخدمة المقررة المتفق عليها، ويجب أن تكون تلك التقارير متطابقة مع وحدات قياس الخدمة ومتمشية مع معاييرها المقررة، كما يجب أن تأتي التقارير مؤيدة لتلك القياسات وداعمة لها، وينبغي تحديد الأطراف التي تستلم تلك التقارير والجهات المسؤولة مع وجوب إيراد معلومات الاتصال الخاصة بكل منهم)

- مثـــــال:

مستلم التقرير	فترات صدور التقرير	وصف التقرير	عنوان التقرير / اسم التقرير

يتولى الآتية أسماؤهم مسؤولية تطبيق هذه الاتفاقية وتقديم الدعم المستمر لها (يمكن أن تشتمل معلومات الاتصال على عنوان البريد الإلكتروني ورقم الهاتف وخط الدعم وما في حكم ذلك)

معلومات الاتصال	المسمى / الدور	جهة الاتصال

١٢- المستندات المؤيدة

(ينطوي هذا الجزء من الاتفاقية على تحديد مستندات هذه الاتفاقية)

- مثـــــال:

الوصف	المستند
	عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية

١٣- إنهاء الاتفاقية

(يتطرق هذا الجزء من الاتفاقية لأحكام تحديد الأحداث والحالات المفضية إلى إنهاء الاتفاقية وذلك خلاف إنهاء عقد الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية؛ على سبيل المثال: فإن الإخفاق المستمر في الوفاء بمستويات الخدمة خلال فترة زمنية قد ينشأ عنه الحق في الإنهاء. ومن الشائع أن تتضمن عقود الخدمات حق الإنهاء بسبب إخلال أو خرق « مادي » أو ملموس. بيد أن هذا المصطلح لا يكون دائماً سهل التعريف وقد لا يرقى إلى مستوى اليقين المطلوب؛ لأن « الإخلال المادي » أمر يخضع للتقديرات الذاتية والأحكام الشخصية غير الموضوعية ويتوقف على أحكام الاتفاقية وفترتها الزمنية وطبيعة الإخلال وتداعياته والآثار المترتبة عليه بالإضافة إلى خلفيات الوقائع الحقيقية أو الحقائق الواقعية . وعلى هذا فإن من الوارد أن يكون الإخلال « المادي » أو الخرق الجوهري أقل درجة من الإخلال المنطوي على الإنكار (والذي ينشأ عنه حق الإنهاء بموجب القانون العام)، وفي ظل غياب تعريف تعاقدي ملزم عقداً فإن جوهرية الخرق أو مادية الإخلال يصعب قياسها وتقديرها، ومن هنا يلزم التفاوض بهذا الشأن على أساس كل حالة على حدة بناءً على مقتضيات عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية)

١٤- أحكام عامة

(يشتمل هذا الجزء من الاتفاقية على الأحكام والشروط والنصوص القياسية التي لا تخضع للتغيير والتي يتعين تضمينها في كل اتفاقية)

• قابلية التجزئة :

إذا أصدرت أي محكمة مختصة قراراً يقضي بعدم صلاحية أي حكم من أحكام هذه الاتفاقية أو بعدم إمكانية إدخاله إلى حيز التنفيذ، فإن هذا القرار يجب ألا يؤثر على أي من الأحكام الأخرى الواردة في الاتفاقية من حيث الصلاحية وقابلية التنفيذ.

• الاتفاق الكامل :

تمثل هذه الاتفاقية - مع عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية - مجمل ما اتفق عليه الطرفان فيما يتعلق بموضوع الاتفاقية وأي تفاهمات أو التزامات أو اتفاقات سابقة - شفهية كانت أم خطية - بين الشركات والجهات الخيرية فيما يتعلق بموضوع الاتفاقية .

• الإشعارات :

وتشمل أي إشعارات صادرة أدناه عملاً بما ورد في عقد مشروع الشراكة بين الشركات والجهات الخيرية.

• التنازل عن الحقوق :

في حالة عدم تمكن أي من الطرفين من الإصرار على وجوب التقيد الصارم بتأدية أي تعهد أو ميثاق أو عهد أو حكم أو شرط عملاً بما ورد في هذه الاتفاقية أو في حالة عدم تمكن أي منهما من ممارسة أي حق أو اتخاذ إجراء تصحيحي فإن هذا لا ينبغي بأي حال أن يمثل تنازلاً أو تخلياً عن ممارسة ذلك الحق أو عن اتخاذ ذلك الإجراء التصحيحي في أي مناسبة تحدث لاحقاً .

• القانون الحاكم للاتفاقية :

تخضع هذه الاتفاقية - صلاحيةً وتفسيراً ونطاقاً وأداءً - للقوانين والأنظمة المعمول بها في المملكة العربية السعودية باستثناء ما يرد فيها من أحكام قانون آخر يختاره طرفاها.

•التعديلات :

لا يجوز تعديل هذه الاتفاقية إلا بموجب موافقة خطية من ممثلي الطرفين حسب الأصول المتبعة .

•التنازل عن الاتفاقية :

لا يجوز التنازل عن هذه الاتفاقية من قبل أي من الطرفين إلا في الحالات المسموح بها وفقاً لأحكام عقد الشراكة، وبناءً على ما تقدم فإن هذه الاتفاقية تكون ملزمة للطرفين بموجب القواعد الشرعية والنظامية المعمول بها.

● النسخ المطابقة :

يتم التوقيع على هذه الاتفاقية بنسخة واحدة أو أكثر من نسخة مطابقة على أن تمثل جميع تلك النسخ اتفاقية واحدة وتعد كل منها بمثابة نسخة أصلية.

١٥- اعتماد الاتفاقية

(هذا هو آخر جزء في الاتفاقية ويشتمل على أسماء الموقعين عليها وتوقيعاتهم وتاريخ التوقيع)


الحمد لله



هاتف: ٤١٩٢٦٦١ ١١ ٩٦٦+   ٤١٩٢٦٠٤ ١١ ٩٦٦+   ناسوخ: ٤١٩٢٥٨٧ ١١ ٩٦٦+

صندوق بريد: ٢٣٠٢٣٨   الرمز البريدي: ١١٣٢١

@waqf_almosa   www.walmosa.com